

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PSP: EFICIÊNCIA E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Luís Miguel Mateus Soares

Orientador: Prof. Doutor Nuno Caetano Poiares (Subintendente)

Lisboa, 20 de junho de 2016



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Luís Miguel Mateus Soares

Comissário n.º 148117

Relatório Final

II Curso de Comando e Direção Policial

**A Avaliação de Desempenho na PSP:
Eficiência e satisfação profissional**

Relatório Final apresentado ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna no âmbito do II Curso de Comando e Direção Policial, elaborado sob a orientação do Prof. Doutor Nuno Caetano Poiães (Subintendente).



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Autor: Luís Miguel Mateus Soares

Título da obra: A Avaliação de Desempenho na Polícia de Segurança Pública:
Eficiência e satisfação profissional

Orientador: Professor Doutor Nuno Caetano Poiares

Local de edição: Lisboa

Data de edição: 20 de junho de 2016



AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a todos as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, pelas oportunidades criadas, valores e conhecimentos transmitidos, nas pessoas de todos aqueles que colaboraram para a minha formação.

Ao Subintendente Nuno Poiares pela preciosa orientação neste trabalho, indicando-me o caminho mais correto, e sobretudo, por ter evidenciado que, apesar dos obstáculos que a vida nos apresenta, devemos continuar a trilhar o nosso caminho.

A todos os Srs. Oficiais, Chefes e Agentes que contribuíram para a realização do estudo, deixo uma palavra de apreço e agradecimento.

Um agradecimento especial aos entrevistados, que aceitaram conceder um momento do seu tempo e disponibilidade para realização da mesma, e que deram um contributo muito relevante para o sucesso do relatório.

Finalmente, um agradecimento afetivo à minha família e amigos pelo carinho e compreensão.

RESUMO

O capital humano das organizações é considerado, hoje em dia, a principal fonte do sucesso organizacional. Com as limitações de recursos que caracterizam as instituições públicas em Portugal, a área de recursos humanos assume uma relevância crescente, procurando evoluir e encontrar novas formas de dinamizar e rentabilizar o potencial dos seus funcionários.

A Polícia de Segurança Pública (PSP) possui uma diversidade e quantidade de profissionais bastante consideráveis, pelo que se apresentam grandes desafios para uma gestão eficiente, que procura o desenvolvimento e crescimento dos recursos, para a prossecução dos objetivos estratégicos da Instituição.

Como instrumento ou ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, a Avaliação de Desempenho tem assumido uma importância crescente, de acordo com o seu potencial para a melhoria do desempenho e eficiência, na medida em que atua e intervém sobre os fatores que influenciam o comportamento humano, tais como, a motivação, satisfação e cultura organizacional.

Assim propomo-nos visitar o processo e modelo de Avaliação de Desempenho implementado na PSP, procurando caracterizá-lo e avaliar o seu estado de desenvolvimento e paralelamente, observar a sua influência na satisfação e desempenho dos Polícias.

Finalmente, propomos a implementação de um modelo alternativo, integrado na Gestão dos Recursos Humanos, capaz de corresponder às necessidades da PSP e às expectativas e ambições dos seus profissionais.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Mérito, Desempenho, Eficiência, Satisfação e Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

Nowadays, the human capital of organizations is considered to be the main contributor to organizational success. Given the constraints and limitations that public administration is currently facing in Portugal, the human resources area has an increasingly important role always looking at evolving and finding new ways of enhancing its personnel's potential.

The *Polícia de Segurança Pública* (PSP) has a substantial and quite diverse number of professionals and this represents a great challenge in terms of efficient management, which aims at developing and boosting the resources in order to meet the institution's strategic goals.

As an instrument or as a human resources management tool, the performance evaluation has become increasingly important given its potential for improving the performance and efficiency. This evaluation tool also interferes on the elements that influence human behavior such as motivation, satisfaction and organizational culture.

Therefore, we intend to revisit the process and model for performance evaluation implemented in the *Polícia de Segurança Pública* (PSP). We aim at analyzing and assessing its level of development and, simultaneously, determine its influence in the satisfaction and performance of Police officers.

In conclusion, we propose the implementation of an alternative model, integrated in Human Resources Management that is not only able to meet the requirements and needs of *Polícia de Segurança Pública* (PSP) as in institution but also balance the expectations and motivations of its professionals.

Keywords: Performance Evaluation, Merit, Performance, Efficiency, Satisfaction and Human Resources Management.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS E FIGURAS	vii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
ÍNDICE DE SIGLAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xi
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	2
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	3
1.4 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	4
1.4.1. Pergunta de partida	4
1.4.2. Perguntas derivadas da pergunta de partida	4
1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	5
1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	7
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	8
CAPÍTULO 2: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO	9
2.1 INTRODUÇÃO.....	9
2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	9
2.3 MOTIVAÇÃO	11
2.4 DESEMPENHO E EFICIÊNCIA.....	13
2.5 A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.6 SÍNTESE	15
CAPÍTULO 3: A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PSP	16
3.1 INTRODUÇÃO.....	16
3.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	16

3.3 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
3.4 OBJETIVOS E POTENCIALIDADES DA AD	19
3.5 MÉRITO E O SISTEMA DE RECOMPENSAS	21
3.6 O PROCESSO DE AD IMPLEMENTADO NA PSP	22
3.7 SÍNTESE	23
CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	24
4.1 INTRODUÇÃO	24
4.2 A PSP COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO	24
4.3 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO	25
4.4 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	25
4.5 ENTREVISTA	26
4.5.1 Validação da entrevista.....	26
4.5.2 Análise de conteúdo	26
4.6 QUESTIONÁRIO	29
4.6.1 Construção, validação e pré-teste do questionário	30
4.6.2 Questionário final	31
4.6.3 Caracterização do universo e dimensão da amostra	31
4.6.4 Análise dos resultados.....	32
4.6.4.1 Caraterização sociodemográfica.....	32
4.6.4.2 Análise descritiva sobre satisfação com o chefe/comandante	33
4.6.4.3 Análise descritiva sobre satisfação com os resultados da AD	34
4.6.4.4 Análise descritiva sobre o envolvimento com a organização.....	35
4.6.4.5 Análise descritiva sobre satisfação com a AD.....	36
4.6.4.6 Análise descritiva sobre satisfação profissional	38
4.6.4.7 Melhoria do processo de AD.....	39
4.7 DADOS DAS AD DA PSP, ANOS 2011, 2012, 2013 E 2014	40
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42
5.1 INTRODUÇÃO	42
5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	42
5.2.1 Hipótese teórica	42
5.2.2 Hipóteses práticas	43
5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	45
5.4 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DA INVESTIGAÇÃO.....	46
5.5 CONCLUSÕES FINAIS	48

5.6 RECOMENDAÇÕES	49
5.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	52
5.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	52
BIBLIOGRAFIA	53
APÊNDICES.....	57
Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas e aplicação de questionários	58
Apêndice B: Solicitação dos dados referentes às avaliações de desempenho, dos elementos da PSP com funções policiais	60
Apêndice C: Guião de entrevista	62
Apêndice D: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto da PSP para a Unidade Orgânica de RH, Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira	66
Apêndice E: Entrevista ao Diretor do Departamento de RH da PSP, Dr. Manuel João Alves	71
Apêndice F: Entrevista ao Comandante Distrital de Castelo Branco, Intendente José Leonardo	75
Apêndice G: Entrevista ao 2.º Comandante Distrital de Castelo Branco, Intendente António Belo.....	79
Apêndice H: Grelhas de análise de conteúdo das respostas das entrevistas...	83
Apêndice I: Inquérito aplicado aos polícias do CD de Castelo Branco	92
Apêndice J: Caracterização do efetivo do CD de Castelo Branco	101
Apêndice K: Cálculo da amostra em estudo	103
Apêndice L: Caraterização da amostra e total de inquéritos respondidos	105
Apêndice M: Caraterização Sociodemográfica	107
Apêndice N: Análise dos resultados do questionário	110
ANEXOS	115
Anexo A: Autorização para aplicação dos questionários	116
Anexo B: Efetivo do CD de Castelo Branco, maio 2016	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 1– Estou satisfeito com o meu Chefe/Comandante	33
Gráfico 2– Estou satisfeito com a classificação obtida na minha AD	34
Gráfico 3– Eu sinto uma grande lealdade para com a Instituição	35
Gráfico 4– A AD contribui para a melhoria do desempenho	37
Gráfico 5– A AD premeia e diferencia os melhores desempenhos	37
Gráfico 6– Estou satisfeito com o meu trabalho	39
Gráfico 7- Fatores de melhoria do processo de AD	39
Gráfico 8: Género.....	108
Gráfico 9: Idade.....	108
Gráfico 10: Habilitações literárias.....	108
Gráfico 11: Categoria profissional	109
Gráfico 12: Tempo de serviço	109
Figura 1 – Curva de Gauss.	41

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 1. ...	84
Quadro 2: Análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista.	84
Quadro 3: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 2. ...	85
Quadro 4: Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista.	85
Quadro 5: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 3. ...	86
Quadro 6: Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista.	86
Quadro 7: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 4. ...	87
Quadro 8: Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista.	87
Quadro 9: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 5. ...	88
Quadro 10: Análise de conteúdo final da questão 5 da entrevista.	88
Quadro 11: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 6. .	89
Quadro 12: Análise de conteúdo final da questão 6 da entrevista.	89
Quadro 13: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 7. .	90
Quadro 14: Análise de conteúdo final da questão 7 da entrevista.	90
Quadro 15: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 8. .	91
Quadro 16: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Classificações dos anos 2011, 2012, 2013 e 2014, dados nacionais...	40
Tabela 2: Classificações dos anos 2011, 2012, 2013 e 2014, dados do CD de Castelo Branco.....	40
Tabela 3: Caracterização do universo considerado do CD de Castelo Branco. .	102
Tabela 4: Caraterização da amostra e total de inquéritos respondidos.....	106
Tabela 5: Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo B.	111
Tabela 6: Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo C.....	111
Tabela 7: Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo D.	112
Tabela 8: Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo E	113
Tabela 9: Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo F.	114

ÍNDICE DE SIGLAS

AD: Avaliação de Desempenho

AP: Administração Pública

CD: Comando Distrital

CDCB: Comando Distrital de Castelo Branco

DP: Desvio Padrão

EIC: Esquadra de Investigação Criminal

EIFP: Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial

ET: Esquadra de Trânsito

ETER: Esquadra Territorial

GD: Gestão de Desempenho

GRH: Gestão de Recursos Humanos

M: Média

PSP: Polícia de Segurança Pública

RH: Recursos Humanos

RF: Relatório Final

LISTA DE ABREVIATURAS

Apud: citado por

etc. (et cetera): e outros (para coisas)

in: citado por

i.e. (id. est): isto é

status quo: estado atual

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

No contexto da sociedade moderna, caracterizada pelas constantes evoluções tecnológicas, pela globalização da economia e do conhecimento, as organizações procuram ajustar-se às novas realidades que surgem a um ritmo alucinante. Nas organizações do séc. XXI, as pessoas e os processos de gestão são consideradas as mais importantes fontes do sucesso, em sobreposição a outros fatores que no passado foram considerados primordiais, como era o caso, das novas tecnologias. De acordo Drucher *in* Camara et al., (2013, p. 70), “as pessoas constituem a única vantagem competitiva sustentável”, que permanece imutável ao longo do tempo e que não pode ser reproduzida por qualquer outra organização, revelando-se o elemento diferenciador qualitativo entre as organizações.

As pessoas assumem-se como o recurso estratégico para o sucesso competitivo. Segundo Caetano (2008), a ideia de “modelo de gestão” é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização ao prosperar, permite o crescimento das pessoas, que por sua vez, desenvolvem a organização.

A integração e interação social do indivíduo constitui-se como um componente determinante para o nível de produtividade, sendo que a atenção, observação e monitorização do fator humano constituem um elemento essencial para a sua motivação, satisfação e cooperação.

No exercício de funções de comando ou direção, a Gestão dos Recursos Humanos (GRH) assume um papel fundamental. As capacidades de Liderança e Gestão caminham em equidistância, constituindo as bases essenciais de desenvolvimento de outras capacidades, designadamente, os conhecimentos na área jurídico-policial, logístico-financeira, administração e ciências sociais.

Neste contexto vamos centrar o nosso estudo, numa fase intermédia do ciclo de GRH, a Avaliação do Desempenho (AD).

As práticas de avaliação dos recursos humanos (RH) não são recentes, pode-se dizer que desde que o homem trabalha, o seu desempenho sempre foi objeto de

avaliação. Contudo, pelo menos em Portugal e na Administração Pública (AP), só no início do Século XXI é que a AD assume um papel importante no espaço da GRH, colocado ao mesmo nível do processo de seleção e recrutamento.

A AD procura o desenvolvimento da organização e dos seus indivíduos, procurando beneficiar e prosseguir os interesses coletivos através das competências, potencialidades, conhecimentos e criatividade dos seus recursos mais valiosos, as pessoas.

Decorridos que estão 13 anos de implementação de um processo de AD¹, aplicado aos profissionais da Polícia de Segurança Pública (PSP), enquadrado no âmbito dos fatores de Gestão na AP, interessa explorar se o processo se insere num sistema integrado, proactivo e complementar de GRH.

Pretendemos, pois, estudar as evoluções que decorreram no processo de gestão de desempenho (GD), um processo que se pretende ativo e dinâmico, com capacidade para se adaptar às novas realidades económico-sociais e desafios que se apresentam.

Paralelamente, para o sucesso da AD, influem diversos fatores, dos quais realçamos, em primeiro lugar, a necessidade de o processo ser compreendido por avaliadores e avaliados, e que estes tenham confiança no mesmo, em segundo lugar, é imprescindível que a AD constitua um instrumento que permita desenvolver e aumentar o grau de satisfação dos seus trabalhadores.

1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

A escolha do objeto de estudo a desenvolver, no âmbito de um relatório final (RF), que se pretende que possua cientificidade na análise teórica e nos métodos utilizados, estabelece-se após uma fase de indecisão inicial, em que se procura definir a temática a desenvolver e o objeto que se pretende alcançar no âmbito da estruturação do conhecimento. Neste sentido, após uma longa e apurada

¹ A AD na PSP teve a sua génese com entrada em vigor do Dec-Lei 511/9, de 24 de novembro, que aprovou o Estatuto do Pessoal da PSP, em que foi previsto no seu art.º 43.º, o sistema de avaliação de serviço do pessoal com funções policiais, cujas normas seriam previstas por Despacho do Ministro da Administração Interna. O regulamento da Avaliação de Serviço do pessoal com funções policiais veio a ser regulamentado já em 2003, com a publicação da Portaria 881/2003, de 21 de Agosto do MAI. O primeiro processo de AD na PSP materializou-se em janeiro de 2004.

reflexão, decidimos avançar para um espaço bastante abrangente e integrado nas ciências sociais e humanas, mais especificamente para a área da GRH. Abrangendo os diversos ciclos² da GRH, vamos centrar-nos na fase da AD, em particular do processo de avaliação dos elementos com funções policiais, os seus efeitos na satisfação individual, desenvolvimento e eficiência.

No que respeita à temática do presente relatório, o mesmo reflete de forma sucinta o objeto de estudo, enquanto necessidade de compreender os desideratos de um processo de AD, procurando refletir sobre os objetivos e desígnios que este processo procura alcançar, que estiveram na génese da sua implementação, e os resultados que pretende realizar, incidindo sobre a sua influência no processo de desenvolvimento dos RH da PSP.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Perante as novas realidades da economia e do mercado de trabalho, que obriga as organizações a uma permanente reestruturação e reajustamento dos produtos e métodos de trabalho, os gestores têm sido forçados a redefinir as formas de gestão, agora mais centrados nas técnicas e instrumentos de gestão, em que o capital humano assume a maior relevância, sendo considerado o ator principal e determinante para o sucesso da organização.

De acordo com Chiavenato (1994, p.15), as organizações são estabelecidas por pessoas, sendo que elas “...passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações”. Na sua essência, as organizações são um meio para atingir interesses pessoais, “...para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar” (Chiavenato, 1994, p. 22).

As organizações começaram a perceber que o sucesso sustentado dependia fundamentalmente da qualidade e mobilização do seu capital humano (Câmara, et al., 2013). É a partir desta consciencialização, que surgem nas organizações novos métodos e processos que visam o desenvolvimento, a evolução, e sobretudo, a satisfação e motivação dos seus RH. Um dos instrumentos mais

² Story e Sisson(1991) definem um ciclo de gestão de recursos humanos em cinco passos: seleção, desempenho, avaliação, retribuições e desenvolvimento.

importantes e que tem sido alvo de múltiplos estudos académicos e científicos, é a AD.

A escolha desta temática nasceu da consciência crescente da importância do processo de AD na PSP, que à semelhança de outros atores sociais ou económicos, pretende assumir-se como uma instituição hodierna, dinâmica e ativa, que valoriza o fator determinante para o sucesso, as pessoas.

1.4 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

Percorrido o caminho teórico da pesquisa, torna-se relevante definir a pergunta de partida. Esta deve tentar exprimir, o mais exatamente possível, o que o investigador procura descobrir, esclarecer e compreender melhor, ou seja, deve servir como fio condutor da própria investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008).

1.4.1. PERGUNTA DE PARTIDA

Por conseguinte, no presente relatório propomo-nos analisar o contributo da AD na PSP, procurando dar resposta à seguinte pergunta de partida:

A AD na PSP assume um papel relevante no processo de desenvolvimento e crescimento qualitativo dos RH? O caso do Comando Distrital de Castelo Branco.

1.4.2. PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA

De modo a complementar a resposta à questão inicial, importa dar ênfase a outros fatores relacionados com a AD, satisfação e rentabilidade. Deste modo formulamos as seguintes questões derivadas:

PD1: Em que medida a AD contribui para a satisfação dos elementos com funções policiais?

PD2: A AD na PSP tem contribuído para a melhoria do desempenho dos seus trabalhadores e aumento da eficiência, premiando o mérito e a excelência?

PD3: O processo de AD da PSP é percecionado, internamente, como mais um processo burocrático instituído ou será visto como um sistema gerador de valor e benefícios para ambas as partes da Instituição?

1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objeto de reflexão do nosso estudo será, em primeira análise, efetuar o diagnóstico do Sistema de AD na PSP, apresentando os conceitos teóricos e legislativos que permitam contextualizar o instrumento em análise. Numa fase subsequente, que constituirá o foco principal da nossa investigação, vamos procurar explorar os resultados e a influência da AD no processo de desenvolvimento e satisfação dos elementos com funções policiais.

No que concerne aos objetivos propostos, e de modo a procurar dar resposta às questões levantadas, este estudo irá analisar a AD integrada num ciclo ou processo de GRH, explorando as suas diversas fases, para tentar averiguar se o processo em análise se encontra devidamente consolidado e se produz os resultados a que se propôs, no âmbito do quadro das políticas nacionais da AP³.

Pretendemos também, tentar compreender se o processo de AD da PSP atingiu um nível de maturidade adequado ou se, por outro lado, necessita de ser desenvolvido, especialmente no que diz respeito ao crescimento das competências dos recursos humanos e à valorização e compensação dos funcionários com melhores desempenhos, o reconhecimento do mérito do trabalho.

Finalmente, tencionamos contribuir para o aperfeiçoamento do procedimento de AD implementado, com base em conceitos de satisfação e motivação do capital humano, que procuram alcançar os pressupostos do sucesso institucional e eficiência do serviço desenvolvido. Pretendemos apresentar algumas ferramentas que podem promover maior rigor no processo de avaliação da PSP, tendo em

³ A reforma da AP resultou da procura pela economia e eficiência dos recursos financeiros. Este processo iniciou-se com a definição das grandes linhas orientadoras, aprovadas pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 3 de julho. A Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, veio definir três áreas prioritárias para a Reforma, Modernização da AP e desenvolvimento do novo modelo de gestão: organização; liderança e responsabilidade; mérito e qualificação, promovendo uma política de mérito e AD.

consideração as teorias sobre AD desenvolvidas, bem como, a auscultação dos intervenientes privilegiados.

1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

De acordo com Sarmento (2013, p.13), “as hipóteses são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação”.

Realizada a enunciação da problemática do estudo, avançamos para a formulação de conjecturas e respostas, que funcionam como o impulso inicial para o desenvolvimento do trabalho. Estas afirmações são apresentadas com base nos estudos já realizados, após a análise da literatura produzida sobre a mesma temática, e complementadas com a experiência pessoal já adquirida.

Tendo em conta as questões apresentadas, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese teórica:

HT 1. A AD influencia a Motivação, Satisfação Profissional, comportamento organizacional e o desempenho.

Hipóteses Práticas:

HP1. O sistema de AD implementado constitui um importante instrumento para o desenvolvimento dos RH da PSP.

HP2. A AD na PSP influencia positivamente o desempenho.

HP3. O modelo de AD baseado nas competências é adequado à avaliação dos polícias.

HP4. Existe alguma falta de rigor nas classificações atribuídas aos profissionais da PSP.

HP5. A AD na PSP constitui um instrumento que facilita o reconhecimento do mérito e a recompensa dos melhores trabalhadores.

HP6. A definição de cotas confere maior rigor ao processo de AD, incrementando a distinção dos melhores desempenhos.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A palavra método significa caminho para chegar a um fim. Assim, o método científico é composto por um “conjunto de regras básicas que visam obter novo conhecimento científico” (Sarmiento, 2013, p. 4).

Perante a temática descrita, a elaboração deste RF englobará um conjunto de instrumentos ou ferramentas metodológicas, que conduzam à introdução concetual e pesquisa bibliográfica sobre os assuntos que irão ser investigados, bem como, a revisão de legislação publicada que regula e enquadra a temática dos instrumentos de Gestão na AP e, em particular, daqueles que dizem respeito especificamente à AD na PSP.

Para além da abordagem teórica, escolhemos o método qualitativo, apresentado através da realização de quatro entrevistas a profissionais da PSP, com responsabilidades na área da GRH, particularmente, com conhecimento e intervenção direta no processo de AD da PSP.

Numa terceira fase, iremos aplicar o método quantitativo, que segundo Sousa e Batista (2011, p. 53), “mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de dados quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população”. Tendo presente estas premissas, mostra-se pertinente e exequível, a aplicação de um questionário a uma amostra de elementos com funções policiais do Comando Distrital de Castelo Branco (CDCB), com o intuito de observar, recolher informação e extrair conclusões sobre a investigação em curso, em especial, no que diz respeito ao grau de satisfação com a AD na PSP.

No que se refere à formatação do trabalho, o mesmo será realizado de acordo com as normas da sétima edição do *Publication Manual of the American Psychological Association* (APA), de 2010, bem como, todas as normas definidas no Regulamento do Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), publicado no Anexo ao Despacho 20/GDN/2014.

1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho encontra-se estruturado em duas partes: a primeira parte, de cariz teórico, que será dividida em três capítulos; a segunda parte, que será de natureza prática e que inclui dois capítulos, onde será apresentado e descrito, detalhadamente, todo o trabalho empírico, com base na realização de entrevistas, e o estudo de caso, através da aplicação de questionários aos elementos com funções policiais do CDCB, incluindo os resultados e a sua discussão.

O primeiro capítulo é constituído pela introdução, enquadramento e justificação do tema, bem como, pela definição dos objetivos, perguntas de partida e levantamento das hipóteses de estudo.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão de literatura sobre os conceitos de satisfação, motivação e desempenho, procedendo ao seu enquadramento com a temática da AD em geral e, em particular, do processo implementado na PSP.

O terceiro capítulo incide sobre a temática relacionada com a AD, contexto em que surge na PSP, potencialidades e os seus riscos e, finalmente, faremos uma breve abordagem ao sistema de recompensas.

O quarto capítulo tem por propósito o estudo de caso, sendo a PSP apresentada como objeto de estudo, incluindo a realização de entrevistas e questionários, cujos resultados serão analisados e interpretados de acordo com a metodologia utilizada na investigação.

Por último, no quinto capítulo, serão apresentadas as conclusões e recomendações, procedendo-se à confirmação dos objetivos, resposta às questões apresentadas e verificação ou infirmação das hipóteses de investigação levantadas.

CAPÍTULO 2:

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

2.1 INTRODUÇÃO

Nas organizações atuais, a área da GRH assume uma relevância determinante no contexto da evolução, crescimento e desenvolvimento das instituições, pelo que se apresenta como um dos atores principais na definição estratégica das organizações. Na verdade, “no essencial, pessoas e organizações têm ambições idênticas e partilham os mesmos objetivos: crescer de forma sustentada, pelo que estão criadas as condições para estabelecer parcerias e compromissos que serão tão mais estáveis quando ambas as partes sintam os seus efeitos” (Seixo, 2004, p. 9).

A partir desta constatação, de que os interesses individuais caminham lado a lado com os interesses organizacionais e que o capital humano constitui a principal vantagem competitiva no seio da organização, a GRH começou a focar a sua atenção no indivíduo, nos seus interesses, valores e motivações.

Como refere Chiavenato (1994), o ser humano é um fenómeno multidimensional, com uma viabilidade enorme e sujeito a numerosas variáveis.

Neste capítulo, vamos dedicar-nos à exploração, ainda que de uma forma sucinta, de algumas das variáveis que influenciam o comportamento humano e que, por sua vez, condicionam o seu desempenho. Iremos apresentar algumas considerações sobre os conceitos de motivação, satisfação, cultura organizacional e desempenho.

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O conceito de satisfação, dada a sua complexidade, tem sido amplamente estudado em áreas como a Psicologia Social e Psicologia das Organizações, não reunindo consenso entre os inúmeros autores que se têm dedicado ao seu

estudo. No entanto, existe concordância em definir a satisfação como uma atitude do indivíduo num dado contexto.

Por vezes, confundimos satisfação com motivação, no entanto estes dois conceitos, apesar de trilharem um caminho muito próximo, não se podem confundir, já que são conceitos distintos.

A satisfação profissional tem sido estudada desde os primórdios do séc. XX, no entanto, a definição mais consensual e, provavelmente, a mais conhecida é a que surgiu em 1976 com Locke, que define satisfação laboral como um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das expectativas proporcionadas pelo trabalho (Cunha, 2007).

Bilhim (2011, p.139) afirma que “...satisfação no trabalho poderá ser vista como uma atitude desenvolvida relativamente aos diferentes aspetos que compõem a situação profissional do indivíduo, ou como uma resposta a componentes da satisfação, mas de forma global”.

Tendo em conta o objeto do nosso estudo, faremos uma breve análise da teoria de Herzberg, que enfatiza a importância dos fatores intrínsecos ou higiénicos e dos fatores motivacionais, para compreender o conceito de satisfação no trabalho.

Os fatores intrínsecos ou higiénicos são fatores relacionados com o salário, segurança, condições de trabalho, tipo de supervisão, relação com colegas e superiores. Estes fatores quando estão presentes não geram satisfação, mas quando estão ausentes causam um sentimento de insatisfação (Rocha, 2010).

Os factores motivacionais “...que contribuem e explicam a satisfação são o êxito, crescimento (carreira), a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento, a realização” (Rocha, 2010, p. 106).

De acordo com esta teoria, os factores higiénicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho, na medida em que a sua presença é vista como uma expectativa normal do trabalhador e não causadora de satisfação. Já os fatores motivadores, estão intimamente relacionados com a satisfação, devendo ser estes factores o foco de atenção dos gestores por forma a incrementar a produtividade e eficiência nas organizações (Camara et al., 2013).

Em suma, são os fatores extraordinários de evolução e crescimento profissional, como o reconhecimento público ou a conquista de metas e prémios, que influenciam positivamente a satisfação profissional.

2.3 MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser definida como uma vontade de empregar elevados níveis de esforço ou empenho, para que a organização alcance os seus objetivos, sendo este esforço condicionado pela forma como esta satisfaz as suas próprias necessidades (Bilhim, 2008).

O conceito de motivação é um dos conceitos em que mais autores têm centrado a sua atenção, principalmente, devido à sua influência no desempenho individual. A necessidade de trabalhar é considerada como fonte de equilíbrio económico-social, transformando-se, na sociedade atual, num dos pilares nos quais baseamos a nossa saúde, em todas as vertentes, psíquica, física e social. Assim sendo, qualquer trabalho pode ser uma fonte de realização e satisfação, mesmo que acompanhada do necessário esforço e dedicação. Esta reação está relacionada com fatores motivacionais, assim como, com as expectativas e os objetivos individuais de cada um.

De um modo genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, *i.e.*, tudo aquilo que dá origem a um comportamento. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo ou pode ser gerado por processos intrínsecos ao indivíduo, tais como, expectativas e interesses. A motivação resulta da antecipação da satisfação de uma necessidade ou desejo, constituindo uma característica do ser humano que origina, mantém e orienta o comportamento para um determinado objetivo.

Se consideramos, hoje em dia, que o fator humano é o recurso estratégico e constitui o elemento diferenciador das organizações, podemos inferir que a motivação dos seus trabalhadores constitui um dos fatores mais importantes, que deverá merecer grande parte da atenção da área de GRH.

No que se refere à motivação dos trabalhadores inseridos na AP, como é o caso dos polícias, o processo motivacional decorre em condições diferentes dos trabalhadores inseridos no setor privado (Rocha, 2010). Esta dicotomia é

sustentada em estudos e pesquisas que revelam uma menor influência dos incentivos financeiros na motivação dos trabalhadores, o que pode até surpreender, tendo em conta o contexto económico atual, demonstrando uma maior influência em relação ao envolvimento desses trabalhadores na prossecução do interesse público ou mesmo no sacrifício necessário para o desempenho das suas funções (Rocha, 2010).

Fatores como o aumento da responsabilidade, atribuição de funções de maior visibilidade, relevância e exigência, o reconhecimento institucional ou mesmo da comunidade, constituem incentivos mais importantes e determinantes para as questões motivacionais.

Existem inumeros autores que se dedicaram ao estudo da motivação e que desenvolveram diversas teorias, muitas delas perfeitamente atuais e aceites pelas várias ciências do conhecimento. No nosso estudo vamos revisitar a teoria da fixação dos objetivos, de Edwin Locke, e a teoria da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow.

Edwin Locke *in* Bilhim (2008) defendeu que a fixação de objetivos constitui a maior fonte de motivação. Definiu também, como prioritária, a necessidade de os mesmos serem claramente definidos e explicados, por forma a serem corretamente compreendidos, aumentando deste modo, a probabilidade de serem aceites, independentemente do seu grau de dificuldade.

Os objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos, devem ser alinhados com os objetivos da instituição, têm que ser realizáveis e compreendidos pelo colaborador, por forma a envolver o mesmo e aumentar o seu grau de comprometimento com a organização.

A teoria das necessidades de Maslow procede à hierarquização das necessidades do indivíduo em cinco grupos: as necessidades fisiológicas; de segurança; sociais, tais como, a aceitação e amizade; estima, designadamente, respeito, realização, autonomia e reconhecimento; e necessidades de auto-realização, desenvolvimento pessoal e conquista (Chiavenato, 1991).

Partindo do pressuposto de que, as necessidades básicas dos elementos policiais são asseguradas pelo seu vencimento, que a estabilidade do seu emprego lhe confere condições de segurança, acresce verificar de que forma é que a PSP,

como instituição que também deve procurar a realização pessoal dos seus trabalhadores, pode contribuir para a satisfação das restantes necessidades e, assim, impulsionar a motivação e consequentemente, a satisfação profissional.

Pensamos nós que a AD poderá assumir aqui um papel primordial, assumindo-se como um processo gerador de inclusão, participação e de reconhecimento. Constituindo-se como um processo que seja aceite e reconhecido, a AD pode ser um elemento diferenciador do mérito, distinguindo os melhores desempenhos e conferindo aos melhores trabalhadores um *status quo*, que lhe permita obter reconhecimento e alcançar o seu desenvolvimento pessoal.

2.4 DESEMPENHO E EFICIÊNCIA

Tratando-se de um conceito bastante complexo e subjetivo, o desempenho pode ser definido como tudo o que o trabalhador faz (modo como faz, saber fazer) e a energia que despende, no sentido da execução das tarefas que lhe são confiadas e dos objetivos que se pretendem alcançar.

Para Caetano (2008), o desempenho pode ser concebido conforme se salientam os meios (comportamentos) ou os fins (resultados). Na primeira perspetiva, o desempenho é avaliado de acordo com as tarefas ou funções que o trabalhador tem que executar no âmbito do seu cargo ou posto de trabalho. Na perspetiva centrada nos resultados, o desempenho é avaliado tendo em conta o resultado do comportamento do trabalhador, no sentido da prossecução dos objetivos individuais e o seu contributo para os objetivos organizacionais.

Segundo o mesmo autor, para analisarmos o desempenho de uma forma completa, devemos considerar ambas as componentes, os meios e os fins, pois quer os comportamentos dos trabalhadores, quer os resultados alcançados, constituem o sistema complexo do desempenho organizacional, sendo que ambos devem ser sistematicamente observados pelos RH de uma organização (Caetano, 2008).

O desempenho não pode ser analisado considerando apenas uma das componentes, sobretudo quando estamos a falar de uma instituição como a PSP, em que o serviço ao Cidadão e à comunidade é considerado um dos pilares do serviço policial. Neste sentido, quando falamos do desempenho de elementos

policiais, devemos considerar os resultados do seu desempenho, mas também a forma como esses resultados são alcançados, o saber fazer.

A função primordial da GRH é a maximização do desempenho, tendo em conta os interesses individuais, que o condicionam, e os interesses organizacionais, com vista a alcançar elevados índices de produtividade, rentabilidade e eficiência.

2.5 A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Todas as organizações são constituídas por um conjunto de atores, que agem e atuam de acordo com um sistema de princípios, normas e valores, partilhados por uma grande parte dos indivíduos que se encontram na organização. Estes modos de agir, pensar e de estar constituem a chamada cultura organizacional.

Esta cultura está em constante desenvolvimento, sendo influenciada por todos os elementos da instituição. É algo que a organização tem, que a identifica e que é reconhecida pelos seus membros.

Para Schein *in* Bilhim (2006) a cultura organizacional traduz-se por um padrão de pressupostos básicos que a organização criou, descobriu ou desenvolveu, que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos por todos os membros, como a forma correta de pensar, sentir e agir.

No seio do contexto da cultura organizacional surge o conceito de comprometimento organizacional, que é a forma como a cultura de uma organização é aceite, reconhecida e seguida pelos seus membros. O comprometimento ou envolvimento com a organização refere-se ao modo como um indivíduo se identifica e se envolve com a sua organização.

Desta forma, será expetável que, quanto maior for o grau de envolvimento do indivíduo com a sua organização, maior será a sua vontade para contribuir para o desenvolvimento e cumprimento dos objetivos.

Como veremos mais à frente, a AD pode influenciar positivamente o envolvimento do indivíduo com a organização, pois é um processo que deve permitir uma maior aproximação entre os vários níveis de uma organização, podendo ser comunicadas e explicadas as estratégias e os objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, permite conhecer a visão dos colaboradores, as suas perspetivas,

as suas motivações e receber o *feedback* essencial para compreender a melhor forma de alcançar os resultados pretendidos.

No entanto, para que esses objetivos possam ser conseguidos será fundamental que um processo de AD seja compreendido por todos, que a sua implementação, importância e objetivos sejam reconhecidos como úteis e relevantes para o desenvolvimento organizacional e dos seus colaboradores.

2.6 SÍNTESE

Como já vimos, o desempenho dos trabalhadores é a energia que impulsiona o desenvolvimento organizacional. Tratando-se de um conceito bastante complexo, podemos afirmar que o mesmo resulta de um conjunto de diversos fatores, intrínsecos e extrínsecos, que o influenciam e condicionam. A GRH tem procurado estudar e conhecer essas variáveis, designadamente, a motivação, satisfação e a cultura organizacional.

O objetivo último das funções de gestão passa pela otimização dos recursos, sejam eles materiais ou humanos. No caso dos RH, as organizações orientam os seus esforços no sentido de garantir as condições essenciais aos seus trabalhadores para garantir elevados índices de motivação e satisfação, que por sua vez influenciem positivamente os níveis de desempenho e eficiência.

É aqui que entram os processos de Gestão e AD, que têm sido considerados, na atualidade, por vários autores e correntes ideológicas, como um instrumento crucial para o desenvolvimento dos recursos e do seu desempenho, tendo em conta a influência que deverá assumir ao nível da motivação, satisfação profissional e outras variáveis que condicionam o desempenho dos trabalhadores.

Contudo, como veremos mais á frente, o processo de AD não é um processo simples, cuja implementação e desenvolvimento exigem um acompanhamento permanente por parte dos gestores, sendo necessário o envolvimento e compreensão de todos os atores envolvidos no processo.

CAPÍTULO 3:

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PSP

3.1 INTRODUÇÃO

Em Portugal, foi com o virar do milénio, que a AD se materializou e generalizou nas organizações públicas e privadas. A evolução do mundo laboral tem seguido as tendências da globalização, ainda que em Portugal, as organizações levem mais algum tempo a adaptar-se a estas novas realidades.

No contexto socioeconómico atual, a AD tem sido reconhecida como uma ferramenta de grande potencial para o desenvolvimento do capital humano das organizações, assumindo um papel fulcral para o aumento da competitividade e produtividade e, consequentemente, para a melhoria da eficácia e eficiência.

Neste capítulo, pretendemos contextualizar a AD na AP portuguesa, apresentar alguns conceitos sobre GD e AD, apresentar os objetivos, potencialidades e procedimentos a observar na implementação de um processo de AD. Finalmente, faremos uma análise ao atual modelo de AD implementado na PSP, essencialmente um modelo de avaliação das competências.

3.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Desde o final do Século anterior e até aos dias de hoje, muito se tem falado e escrito sobre a Reforma da AP, sobretudo ao nível político, mas também aos níveis social e económico.

Em quase todos os programas dos últimos governos constitucionais de Portugal, a Reforma da AP assumiu uma presença constante nas campanhas, debates e políticas legislativas dos sucessivos governos, sendo aprovados diversos diplomas legislativos que versaram sobre políticas de reestruturação dos organismos, de melhoria dos serviços e aumento da eficiência de toda a AP.

Alguns dos principais instrumentos de gestão da AP são: o Mapa de Pessoal e Respetivo Orçamento; o Plano e Relatório de Atividades⁴; o Balanço Social⁵; o QUAR⁶; e o SIOE⁷. Todos estes instrumentos de gestão visam a modernização da AP, orientados por um conjunto de objetivos e princípios, que visam a melhoria do desempenho dos serviços, aumento da produtividade e da competitividade económica, e sustentabilidade das finanças públicas.

No que se refere à AD, é em 2003 que esta assume grande relevância no âmbito das políticas de modernização da AP, designadamente, ao ser assumida pelo então Governo como um dos três eixos prioritários para a concretização da referida reforma⁸.

De referir que, também a nível Europeu, Portugal apresentou na Comissão Europeia, a AD como uma das medidas essenciais para a melhoria da eficácia e eficiência da despesa pública. A própria Comissão Europeia⁹, reconhece a crescente consciencialização, ao longo da última década, do valor de medir o desempenho no setor público. No mesmo documento é referido que a racionalização da AP nos países da União Europeia tem sido acompanhada com reformas ao nível da GRH, designadamente, flexibilização do recrutamento, remuneração pelo desempenho e implementação de sistemas de AD¹⁰.

A AD insere-se no conjunto dos instrumentos de gestão da AP, assumindo um papel de crescente interesse e importância, dado o potencial que pode representar na promoção de uma gestão justa, equilibrada e eficiente.

⁴ Instituído e Regulamentado pelo Dec-Lei 183/96.

⁵ Aprovado pelo Dec-Lei 190/96, de 09 de outubro.

⁶ Quadro de Avaliação e Responsabilização dos Serviços, implementado através da Lei 66-B/2007, que institui em toda a AP a Avaliação do Desempenho dos serviços, dirigentes e todos os funcionários da AP.

⁷ Sistema de Informação da Organização do Estado, Instituído pela Lei 57/2011.

⁸ O Mérito e Qualificação, através da Instituição de mecanismos de AD individuais e dos serviços, é definido como um dos eixos prioritários da reforma da AP, num primeiro momento, com a aprovação das linhas orientadoras, através da Resolução do Conselho de Ministros 95/2003, que viriam a ser implementadas e aprovadas pela resolução do Conselho de Ministros 53/2004.

⁹ European Commission (2007). *Initiatives to improve the efficiency and effectiveness of public spending: "modernising public administration"*.

¹⁰ Tradução nossa.

3.3 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Lathan e Wexley *in* Caetano (1996), a AD enquanto processo formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos funcionários de uma organização, emergiu como um instrumento da GRH desde o início do Século passado, quando a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada.

A AD assume um papel de grande destaque na área da GRH, na medida em que, um processo de avaliação bem planeado e desenvolvido, deverá influenciar de forma significativa os índices de produtividade, quer diretamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indiretamente, através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoções e políticas de remunerações de uma organização (Caetano & Vala, 2007).

A AD integra-se e faz parte da GD, mas os dois conceitos têm significados distintos. Podemos dizer que a AD é a fase crítica de todo o ciclo de GD, que abrange as fases de planeamento do desempenho; monitorização e acompanhamento; avaliação, feedback e identificação das oportunidades de desenvolvimento.

A GD é um dos instrumentos mais complexos e controversos da GRH. Daí que uns lhe apontem muitos erros e outros o considerem um instrumento fundamental para que as organizações possam ambicionar maiores níveis de sucesso. A GD impulsiona o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, otimizando o desempenho e o desenvolvimento individual (Mendes, 2009).

Gerir o desempenho passa pela estruturação de um plano de ação para cada trabalhador, tendo em conta o alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais, faz-se o acompanhamento do desempenho e no final, procede-se à sua avaliação (Sarmiento *et al.*, 2015). Caso tenha havido sucesso, premeia-se o trabalhador.

Para Denisi *in* Sarmiento *et al.* (2015) a GD pode ser definida como o conjunto de atividades desenvolvidas pela organização para estimular o desempenho individual ou do grupo, com o objetivo de melhorar a eficácia organizacional.

Seixo (2004) diz que a GD consiste na atribuição de tarefas específicas a cada trabalhador e a avaliação da sua realização, para que se alcancem os objetivos organizacionais, num ambiente em que cada pessoa receba o apoio indispensável para o seu desenvolvimento pessoal e profissional e a recompensa correspondente ao seu empenho.

A AD pode ser definida como “a sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação” (Rocha, 2010, p. 199). De acordo com Rocha, implica a observação do comportamento, a sua medição e a comunicação do resultado do comportamento, de forma a incentivar e motivar o trabalhador.

Segundo Chiavenato (1991), avaliar é um processo que visa estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o *status quo* do colaborador, sendo a AD definida como uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no cargo ou função que ocupa e do seu potencial de desenvolvimento.

A AD pode, ainda, definir-se pelo conjunto de atividades desenvolvidas pela organização para avaliar os empregados, desenvolver as suas competências, melhorar o desempenho e distribuir recompensas¹¹(Fletcher, 2001). Portanto, a AD não pode ser um ato isolado de avaliação dos trabalhadores, tem que ser vista numa ótica global de GRH, integrada num processo de desenvolvimento dos objetivos estratégicos da organização.

3.4 OBJETIVOS E POTENCIALIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um sistema de AD tem de responder a duas questões: para que é que eu quero avaliar e gerir os colaboradores e que consequências o sistema terá? Um sistema de AD tem que ter sempre consequências, caso contrário será um processo amorfo e irrelevante (Seixo, 2004).

Segundo Caetano (1996), a AD é um processo que prossegue três categorias de objetivos: os que visam a manutenção e desenvolvimento da organização; objetivos que visam o desenvolvimento individual; e objetivos centrados na gestão

¹¹ Tradução nossa.

de recompensas. Em relação aos primeiros, pretendem identificar as necessidades de formação e de desenvolvimento organizacional, analisar o grau de realização dos objetivos e a sua definição para o período seguinte. Os objetivos de desenvolvimento individual incluem o reconhecimento do mérito, a identificação das deficiências do desempenho e transmitir esse feedback sobre o desempenho dos colaboradores. Por último, os objetivos de gestão de recompensas compreendem a decisão sobre a atribuição de prémios e outros benefícios.

A importância da AD ganha um carácter transversal à organização, indo muito além de um mero juízo sobre o desempenho. Esta deve ser considerada como um instrumento de levantamento de dados sobre o desempenho, para permitir um completo e adequado aproveitamento dos RH. Deste modo, a AD assume uma importância extrema para o aperfeiçoamento da GRH, mas também pode ser uma das chaves para o sucesso da própria gestão (Sarmiento *et al.*, 2015).

Segundo Chiavenato (1991), a AD constitui uma técnica de direção imprescindível, através da qual se podem identificar os problemas de supervisão do pessoal, de integração e adequação das funções ou cargos dos trabalhadores, da motivação e satisfação dos colaboradores, etc.. A AD pode ajudar à definição e desenvolvimento das políticas adequadas às necessidades da organização.

Os objetivos da AD são bastante diversificados, passando pelos objetivos estratégicos da organização, através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também pela melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais, de forma a atingir elevados níveis competitivos (Cunha *et al.*, 2012).

Os objetivos da AD vão desde a verificação da adequação dos indivíduos às funções desempenhadas, identificação das necessidades de formação e desenvolvimento, melhoria do desempenho, aumento da motivação, reconhecimento do mérito, manutenção do capital humano, ou seja, proporcionar oportunidades de crescimento a todos os trabalhadores, por forma a satisfazer os objetivos individuais e naturalmente, os objetivos organizacionais.

3.5 MÉRITO E O SISTEMA DE RECOMPENSAS

Esta fase, em que se pretende premiar o mérito, é considerada por muitos, a fase mais crítica de um processo de AD, pois dela depende todo o sucesso do sistema de AD implementado. Como parte integrante da estratégia e da operacionalização do processo de AD, deve ser estabelecida, em função desta, a atribuição de benefícios económicos ou sociais, aos desempenhos meritórios, de forma a corresponder às expectativas dos funcionários, fomentando o aumento da satisfação no trabalho e, consequentemente, potenciando os índices de produtividade e eficiência.

O sistema de recompensas pode ser definido como o conjunto de instrumentos, alinhados com a estratégia da organização, "que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador (...) através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade" (Camara *Apud* Camara et al., 2013, p. 441).

A falta de consequências de um processo avaliativo, pode condicionar toda a sua génese, afetando toda a estratégia da GRH e levando os colaboradores a desenvolverem atitudes ou comportamentos prejudiciais para o seu desempenho.

No que se refere ao sistema implementado na PSP, pensamos que é um dos elementos que terá que ser repensado com mais cuidado, pois um processo que já se desenvolve há cerca de treze anos, não tem tido quaisquer consequências para a grande generalidade do universo a que foi implementado¹². Porquanto, para além de estarem a ser ponderadas nos concursos de promoção, não produziram quaisquer efeitos ao nível da progressão horizontal, nem ao nível da atribuição de recompensas, sejam elas monetárias ou não monetárias.

¹² O atual estatuto dos profissionais da PSP com funções policiais, aprovado pelo Dec-Lei 243/2015, prevê no n.º 4 do Art.º 32.º, a atribuição de dias de férias no quadro do sistema de recompensa do desempenho. Contudo, esta atribuição carece de regulamentação que defina as regras e critérios de atribuição. Também no art.º 35.º, está prevista que a alteração do posicionamento remuneratório, de todos os elementos com funções policiais, seja feita com base nas AD. No art.º 143.º prevê-se a possibilidade de atribuição de prémios de desempenho aos polícias, nos termos previstos para os demais trabalhadores em funções públicas.

3.6 O PROCESSO DE AD IMPLEMENTADO NA PSP

Implementar um processo de AD compreende vontade, disciplina, determinação e exige muita comunicação positiva, que realce as vantagens para todos os envolvidos no processo, a organização e seus trabalhadores (Seixo, 2004).

O modelo de AD implementado na PSP é um modelo da avaliação das competências individuais dos seus profissionais, que tem por base um conjunto de competências consideradas imprescindíveis para um desempenho adequado às exigências da Instituição¹³.

A avaliação por competências mede o desempenho profissional, tendo em conta as competências ideais para o desempenho da função e prossecução dos objetivos institucionais. Entende-se por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional deve possuir de acordo com a natureza da atividade que desenvolve.

Este modelo de avaliação procura estimular os trabalhadores a gerir as suas próprias competências profissionais, aperfeiçoando as capacidades existentes ou adquirindo novas, pois são estas características pessoais, conhecimentos e aptidões que distinguem os melhores desempenhos.

Neste tipo de avaliação, é importante proceder a uma verificação constante das competências que devem ser avaliadas, nomeadamente se as mesmas se adequam aos objetivos estratégicos da organização, e se as competências exigidas são adequadas a todos os seus profissionais, independentemente do cargo ou função exercida.

Estudos já realizados, apontam para a necessidade de proceder à reformulação de algumas das competências consideradas essenciais para os profissionais da PSP, designadamente, no que se refere aos diferentes conteúdos funcionais e aos diferentes níveis hierárquicos (Mendes, 2009).

¹³ Nos termos da Portaria n.º 881/2003, foram definidos para o sistema de avaliação da PSP, 14 fatores de avaliação, designadamente: o sentido de responsabilidade e disciplina; apresentação pessoal e preocupação com a imagem da PSP; a iniciativa e eficácia; determinação; o autodomínio; a dedicação e o empenhamento na função; a capacidade de adaptação; os conhecimentos profissionais aplicados; a cooperação e o relacionamento humano; a capacidade de julgamento; a capacidade de comunicação; a qualidade do trabalho desenvolvido; a capacidade de organização; a capacidade de chefia e liderança. De referir, que os últimos dois fatores apenas se aplicam à classe de Chefes e Oficiais.

3.7 SÍNTESE

Após a análise do processo de AD implementado na PSP, dos diferentes conceitos de Gestão e AD, seus objetivos, potencialidades e cuidados a ter na sua implementação, podemos afirmar que um processo de AD é um processo dinâmico, em permanente evolução e transformação. A área de GRH tem que estar atenta ao desenvolvimento de todo o processo, desde o início do ciclo de avaliação até à sua conclusão, que por sua vez, dará início a um novo ciclo.

Vimos, também, que os fatores críticos para o sucesso do processo e bem assim, da própria organização, são a definição clara dos objetivos e a comunicação intensiva e positiva, que deverá chegar a todos os envolvidos, desde os dirigentes máximos da organização, passando pelos avaliadores, até chegar a todos os profissionais. O objetivo é envolver e consciencializar todos os membros da organização da importância da avaliação para o desenvolvimento, crescimento e êxito individual e organizacional.

CAPÍTULO 4:

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO

Findada a revisão da literatura e a análise de diplomas integrantes da AD, sua génese, componentes e objetivos, bem como, outros fatores que com ela estão intimamente interligados, é chegado o tempo do estudo de caso definido como uma “exploração de um único fenómeno, limitado no tempo e na ação, onde o investigador recolhe informação detalhada” (Sousa & Baptista, 2011, p. 64).

No estudo de caso, procura-se estudar o conjunto através da análise de uma amostra, através da qual e aplicando a metodologia adequada, se possam retirar conclusões que expressem uma visão global de um determinado fenómeno.

No que diz respeito ao nosso objeto de estudo, a AD na PSP é um instrumento de GRH cada vez mais valorizado e determinante para o desenvolvimento das organizações e dos seus recursos, que pretende influenciar positivamente o desempenho.

Neste sentido, pretendemos apresentar numa primeira fase, a visão do quadro dirigente da PSP, em termos estratégicos e também, dos dirigentes ao nível do CD, bem como, aferir o grau de satisfação com o modelo implementado e a forma como o mesmo poderá influenciar o desempenho dos polícias.

4.2 A PSP COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO

A PSP é uma Organização da AP Portuguesa, encontrando-se sob a tutela do Ministério da Administração Interna. Trata-se de uma Força de Segurança de cariz civil, armada e uniformizada, com natureza de serviço público¹⁴.

É um organismo dotado de autonomia administrativa, mas que possui uma forte dependência financeira do Orçamento Geral do Estado, pelo que não possui personalidade jurídica. A sua organização é única para todo o território nacional¹⁵.

¹⁴ Art.º 2.º da Lei n.º 53/2007, Lei Orgânica da PSP.

¹⁵ Art.º 1.º e 2.º da Lei n.º 53/2007 Lei Orgânica da PSP.

A PSP tem por funções a defesa da legalidade democrática, a garantia da segurança interna e a defesa dos direitos dos cidadãos¹⁶. No âmbito da Lei Segurança Interna compete à PSP garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática¹⁷.

No que se refere aos RH, a PSP é uma organização hierarquizada, composta por elementos com funções policiais e elementos sem funções policiais.

Em relação à aplicação do inquérito por questionário, no presente trabalho, foi definido como objeto de estudo os elementos com funções policiais do CDCB.

4.3 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

Na parte prática do nosso estudo pretendemos apresentar e analisar a visão dos quadros dirigentes da PSP, sobre a temática da AD na PSP, o modo como o processo tem sido desenvolvido e como poderá eventualmente ser melhorado e aperfeiçoado, de modo a constituir um processo aglutinador e de aquisição de valor, com repercussões na melhoria do desempenho dos seus recursos e, consequentemente, no aumento dos níveis de eficiência da instituição.

Num segundo nível temos a intenção de auscultar alguns dos polícias abrangidos pelo processo de AD, procurando obter dados e informações que permitam melhorar a sua compreensão e a sua influência ao nível da satisfação e do desempenho destes profissionais.

4.4 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Como já foi referido, utilizaremos dois instrumentos com o intuito de apresentar uma visão holista do objeto de estudo. Em primeiro lugar, apresentamos a opinião dos atores dirigentes, através da realização de quatro entrevistas, efetuando

¹⁶ Art.º 272.º, n.º 1 da Constituição da República Portuguesa.

¹⁷ Art.º 1.º, n.º 1 da Lei n.º 53/2008, Lei de Segurança Interna.

seguidamente a análise de conteúdo a cada uma das respostas dadas pelos entrevistados.

Seguidamente será utilizado o método quantitativo, através da aplicação de um inquérito por questionário aos polícias do CDCB, que visa apreender a sua perceção do processo de AD implementado.

4.5 ENTREVISTA

A realização de entrevistas surgiu da necessidade de recolher a opinião dos decisores da PSP na área de RH, que lidam com esta temática no seu dia-a-dia e dispõem de conhecimentos privilegiados.

Decidimos entrevistar dois dirigentes dos quadros superiores da PSP e dois dirigentes intermédios, ao nível de um CD.

Foram escolhidos os dirigentes que foram considerados mais adequados para alcançar os objetivos propostos, como sejam, o Diretor Nacional Adjunto para a Unidade de RH da PSP – Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira, o Diretor de Departamento de RH da PSP – Dr. Manuel João Alves, o Comandante do CDCB – Intendente José Leonardo e o seu 2.º Comandante – Intendente António Belo.

4.5.1 VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

A entrevista foi validada quanto ao seu conteúdo, forma e escrita pelo Professor Doutor Nuno Caetano Poiares, orientador do presente trabalho, que sugeriu a inclusão da questão 9, em relação ao Guião inicial. Após a aplicação do pré-teste ao primeiro entrevistado, não mereceu qualquer tipo de alteração ao guião inicial.

4.5.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

No que se refere às técnicas de análise de conteúdo utilizadas, optamos por realizar uma análise conceitual que, segundo Oliveira *in* Sarmento (2013), baseia-se em estabelecer a existência e a frequência de conceitos nos textos das várias entrevistas. No que diz respeito ao método, decidimos fazer uma análise

exploratória, em que não é feita uma prévia categorização. Nesta análise, as diferenças e semelhanças que caracterizam as opiniões dos entrevistados são destacadas do conjunto das entrevistas. Finalmente, determinam-se as categorias que permitem proceder à sua quantificação e classificação (Moscovici *apud* Sarmiento, 2013).

Passando à análise das respostas obtidas através das quatro entrevistas, iniciamos com a primeira pergunta efetuada: **Considera importante a existência de um Processo de AD na PSP, à semelhança de qualquer outra empresa pública ou privada?** No que diz respeito a esta pergunta, 100% dos inquiridos considera muito importante a existência de um processo de AD, que reflita o resultado do desempenho e permita distinguir o mérito, conforme quadros 1 e 2¹⁸ (Apêndice H).

Em relação à segunda questão: **Em traços gerais como considera o processo de AD implementado na PSP**, 75% dos inquiridos entende que o processo se tornou demasiado formal, estando longe de cumprir os objetivos a que se propôs. Um dos inquiridos afirma que o processo necessita de ser melhorado e outro dos entrevistados, diz que há necessidade de alinhar os objetivos individuais com os objetivos coletivos, como se pode verificar nos quadros 3 e 4¹⁹ (Apêndice H).

Passando para a terceira questão: **Considera o modelo de avaliação baseado na análise de competências adequado à avaliação dos elementos com funções policiais**, apenas um dos inquiridos entende que o modelo é adequado, atendendo à natureza do trabalho policial. Contudo, o mesmo entrevistado entende que o processo pode ser melhorado, dando como exemplo a definição de competências adequadas às funções das diferentes categorias profissionais. Nesta questão, 75% dos inquiridos não consideram a avaliação por competências desajustada, entendem é que deve ser complementada com a avaliação por objetivos, conforme quadros 5 e 6²⁰ (Apêndice H).

¹⁸ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista.

¹⁹ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista.

²⁰ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista.

Na quarta questão colocada: **O que pensa do facto de mais de 50% dos elementos com funções policiais serem avaliados com a classificação de Muito Bom**, 75% dos entrevistados afirmam que as avaliações estão claramente sobrevalorizadas. Um dos inquiridos declara que na maior parte dos casos, estão a ser feitas um nível acima da realidade. Outro dos inquiridos afirma que esta situação retira qualquer valor ao processo, quadros 7 e 8²¹ (Apêndice H).

Quanto à quinta pergunta apresentada: **Concorda com o estabelecimento de cotas no processo de avaliação dos elementos com funções policiais**, 75% dos entrevistados afirmam que não concordam, uma vez que o estabelecimento de cotas traz injustiças e pode levar ao prejuízo dos avaliados. Contudo um dos inquiridos entende que, a instituição de cotas é um mal necessário para atribuição de prémios de desempenho aos desempenhos de excelência, conforme quadros 9 e 10²² (Apêndice H).

No que se refere à sexta questão, **Pensa que o processo de AD implementado valoriza e recompensa o mérito**, 50% dos entrevistados entendem que o processo em vigor premeia o mérito, sendo que um deles afirma que o faz de forma ténue. Os outros dois inquiridos, 50%, afirmam que AD não premeia o mérito, afirmando que não há reconhecimento, nem existe qualquer tipo de prémio ou incentivo, como se pode observar nos quadros 11 e 12²³ (Apêndice H).

Sobre a sétima questão apresentada: **Quais os prémios de desempenho e outros instrumentos de recompensa, que poderiam ser efetivamente implementados**, 100% dos inquiridos apresentam os prémios não monetários como uma solução preferencial, tais como, a atribuição de dias de férias, reconhecimento formal do mérito, através da atribuição de Louvores, Elogios, Medalhas, reconhecimento pela colocação em quadros de Honra e atribuição de funções de maior responsabilidade e criatividade. 75% referem que deve ser a base para uma progressão mais rápida na carreira, horizontal e vertical e, ainda, a atribuição de prémios monetários ou em espécie, designadamente, prémios

²¹ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista.

²² Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 5 da entrevista.

²³ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 6 da entrevista.

anuais de desempenho, pagamento de estágios, visitas e formação com relevância para a PSP, Quadros 13 e 14²⁴ (Apêndice H).

Em relação à oitava questão, **Quais os instrumentos que, na sua opinião, poderiam ser implementados para melhorar o sistema de AD na PSP**, 100% dos auscultados apresentaram a definição de objetivos como a principal solução para melhorar o sistema de AD, mantendo a avaliação por competências dos profissionais da PSP, este seria complementado com a definição de objetivos individuais, a partir dos objetivos globais da Instituição. 75% dos inquiridos defendem ainda a necessidade de dar formação a todos os avaliadores. Foi ainda mencionada a necessidade de alteração dos critérios (competências), por 50% dos inquiridos. Por último, um dos entrevistados citou a necessidade de atribuição efetiva de prémios de desempenho como fator de melhoria do processo de AD, Quadros 15 e 16²⁵ (Apêndice H).

Finalmente, a última questão (9): **Outros comentários ou sugestões sobre o processo de AD implementado na PSP**, não foi alvo de análise de conteúdo, uma vez que apenas dois dos entrevistados responderam à mesma. No entanto, apresentamos os comentários de um dos inquiridos, que afirmou que “o processo é pesado e não é eficaz, que deve ser revisto e de forma profunda”²⁶.

4.6 QUESTIONÁRIO

O inquérito por questionário é um dos métodos mais utilizados para a realização de estudos de opinião. Segundo Sarmento (2013, p. 67), o questionário “é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados”).

Os questionários foram aplicados a todos polícias do CDCB, em efetividade de funções, que foram avaliados no último processo de AD.

²⁴ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 7 da entrevista.

²⁵ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo, análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.

²⁶ Anexo F.

4.6.1 CONSTRUÇÃO, VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO

O questionário aplicado foi construído tendo por base um instrumento criado por Jawahar (2006), que entende que para analisar a satisfação com a AD, é necessário investigar seis dimensões diferentes, designadamente, satisfação com o chefe, satisfação com os resultados obtidos na AD, Envolvimento Organizacional, satisfação com o trabalho, relação com a chefia direta e intenções de abandono. Segundo os estudos realizados pelo mesmo autor, os resultados da aplicação desse questionário provaram que a satisfação com a AD está relacionada e é influenciada por essas seis dimensões.

O referido questionário foi adaptado por Lima (2009) para português, tendo sido aplicado e validado num estudo realizado a uma amostra de indivíduos nacionais.

Assim, a construção deste questionário foi baseada nos estudos anteriores, em que se procederam a algumas alterações, tendo em conta o universo específico, que é a instituição PSP. Deste modo, o nosso questionário²⁷ apresenta, para além das questões iniciais relativas aos dados pessoais e profissionais, cinco grupos de questões, que correspondem a cinco dimensões diferentes de análise, nomeadamente, satisfação com o Chefe/Comandante; satisfação com os resultados da AD; Envolvimento com a Organização; Satisfação com a AD; Satisfação Profissional. Apresenta ainda uma questão aberta, onde os inquiridos podem seleccionar alguns fatores que entendam que pode melhorar o processo de AD implementado na PSP.

Quanto à forma e conteúdo, o questionário foi validado pelo Professor Doutor Nuno Caetano Poiares, orientador do presente trabalho, que não sugeriu qualquer alteração ao guião inicial.

O questionário foi testado, no dia 03 de maio, a um grupo de polícias do CDCB seleccionados, que compreendeu 1 Oficial, 1 Chefe e 6 Agentes. O mesmo não suscitou qualquer dificuldade de compreensão do conteúdo, nem qualquer erro de forma.

²⁷ Apêndice I.

4.6.2 QUESTIONÁRIO FINAL²⁸

Após a validação e realização do pré-teste, o questionário construído na plataforma Google Drive foi enviado por email, no dia 04 de maio 2016. No email procedeu-se à apresentação do questionário, com a menção dos objetivos do estudo e das questões relacionadas com a garantia de anonimato e confidencialidade das respostas, sendo remetido o link de acesso ao inquérito.

Foi escolhido este método para o envio dos questionários de forma a garantir a total liberdade das respostas, evitando o contato direto entre o autor do trabalho e os potenciais inquiridos, tendo em conta as funções desempenhadas pelo autor do estudo.

As respostas foram recolhidas entre os dias 04 de maio e 02 de junho de 2016, momento em que foi encerrado o acesso na plataforma supramencionada. Terminada esta fase, as respostas foram importadas para um ficheiro Excel, onde se procedeu à catalogação e tratamento dos dados.

4.6.3 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E DIMENSÃO DA AMOSTRA

O universo é a denominação que se dá ao conjunto de indivíduos, com uma ou várias características comuns, que se pretende estudar (Sarmiento, 2013), recolhendo as suas opiniões, atitudes e comportamentos, que permitam retirar as conclusões úteis para o estudo que se quer realizar.

No nosso estudo, compreende todos os elementos com funções policiais do CDCB²⁹. Assim foi considerado um universo de 206 polícias, dos quais 175 são da classe de Agente, 21 da classe de Chefe e 10 da categoria de Oficial³⁰, pelo que os questionários foram enviados a todos estes 206 polícias.

De acordo com o procedimento adotado, foram obtidas um total de 119 respostas, que constituem a amostra representativa do universo em estudo.

²⁸ Apêndice I.

²⁹ No entanto, apesar de no anexo B constarem 238, apenas foram considerados para o estudo um universo de 206 elementos. Isto deve-se ao facto de, desses 238 elementos, tiveram que ser retirados 5 Agentes colocados em regime probatório, 3 Agentes que se encontravam em regime probatório e foram colocados noutra Comando, 1 elemento preso, 1 falecido, 1 suspenso, 16 elementos de baixa prolongada, 2 Chefes colocados no Comando Metropolitano de Lisboa, o comandante e 2.º Comandante do Comando e o próprio autor do presente trabalho, num total de 32 elementos. Deste modo, apenas foi considerado um universo de 206 polícias do CDCB.

³⁰ Tabela 3 do Apêndice J.

A amostra traduz-se pelo conjunto de indivíduos selecionados ao acaso, que representam uma determinada população (Quivy & Campenhoudt, 2008), que permita extrapolar as conclusões obtidas a esse universo considerado. O procedimento utilizado garantiu a oportunidade a todos os indivíduos do universo de constituírem a amostra final.

De acordo com a fórmula³¹ de cálculo de uma amostra, o total de respostas obtidas apresentam uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 90%. Para este nível de confiança e margem de erro, o total de respostas necessário era de 118 indivíduos. Obtiveram-se um total de 119 respostas, que correspondem a 57,77%³² do universo considerado.

4.6.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários, obtiveram-se um total de 119 respostas³³. Neste ponto, procedemos à apresentação e análise dos dados obtidos através da questionário enviado ao universo definido do CDCB.

Todos os dados estão apresentados em gráficos ou tabelas, por forma a ilustrar melhor a sua distribuição.

4.6.4.1 Caraterização sociodemográfica

Da análise dos resultados sociodemográficos (Apêndice M), podemos observar que se obtiveram 4 respostas de indivíduos do sexo feminino e 115 do sexo masculino³⁴. Em termos de faixa etária, obteve-se um total de 15 (12%) inquiridos com idade até 40 anos, 64 (54%) entre 41 e 50 anos, e 40 (34%) com mais de 51 anos³⁵. No que se refere às habilitações, 29% dos polícias têm até ao 12º ano, 55% possuem o 12.º ano e 16% têm Curso Superior³⁶. Em relação à categoria profissional, obtiveram-se 9 respostas de Oficiais, 15 de Chefes e 95 da Classe

³¹ Apêndice K: fórmula de Cálculo da amostra

³² Tabela 4, do Apêndice L.

³³ Tabela 4 do Apêndice L. Do total de 119 respostas obtidas, 25 desempenham funções nos serviços internos do Comando, 19 pertencem às EIC, 30 são das ETER, 21 desempenham funções na ET e 24 na EIFP.

³⁴ Gráfico 5, do Apêndice M.

³⁵ Gráfico 6, do Apêndice M.

³⁶ Gráfico 7, do Apêndice M.

de Agentes³⁷. Finalmente, 16% dos inquiridos têm até 20 anos de serviço, 59% têm entre 21 e 30 anos e 25% têm mais de 30 anos de serviço na PSP³⁸.

4.6.4.2 Análise descritiva sobre satisfação com o chefe/comandante

No gráfico 1 podemos verificar que, quando questionados sobre a sua satisfação com o seu superior, 61 (51%) dos inquiridos responderam que concordam e 43 (36%) afirmaram que concordam totalmente. Em relação a esta questão, apenas 1 inquirido afirmou discordar totalmente, 4 não concordam e 10 não concordam nem discordam, Média(M)=4,18 e Desvio Padrão(DP)=0,79.

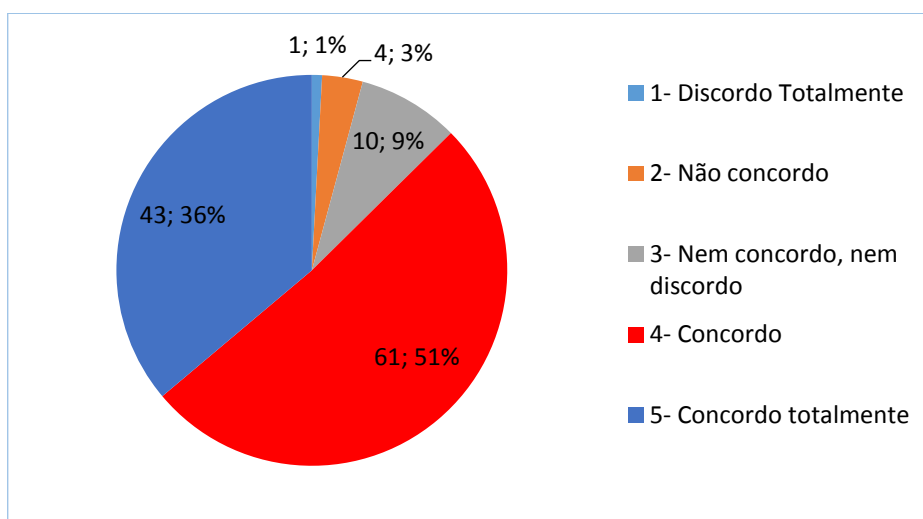


Gráfico 1– Estou satisfeito com o meu Chefe/Comandante

Em relação às outras duas afirmações deste grupo, **eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu Comandante em questões relacionadas com o trabalho**, as respostas são semelhantes, pois 59% dos inquiridos concordam com a afirmação e 24% concordam totalmente, apenas 17% se distribuem pelas restantes opções de resposta (M=3,99, DP=0,83). Sobre a afirmação 8, **eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe**, 52

³⁷ Gráfico 8, do Apêndice M.

³⁸ Gráfico 9, do Apêndice M

polícias concordam e 55 inquiridos concordam totalmente, nenhum dos inquiridos afirmou discordar totalmente ($M=4,34$, $DP=0,71$)³⁹.

Em suma, pelos dados recolhidos podemos concluir que existe um nível elevado de satisfação com a chefia, por parte dos inquiridos.

4.6.4.3 Análise descritiva sobre satisfação com os resultados da AD

No que diz respeito a este grupo de afirmações, os inquiridos demonstraram um elevado grau de concordância com as classificações obtidas no processo de AD, pois 87 inquiridos afirmam concordar ou concordar totalmente com a classificação obtida e apenas 19 afirmaram não concordar ou discordar totalmente da mesma, como se constata no gráfico 2 ($M=3,96$, $DP=1,01$).

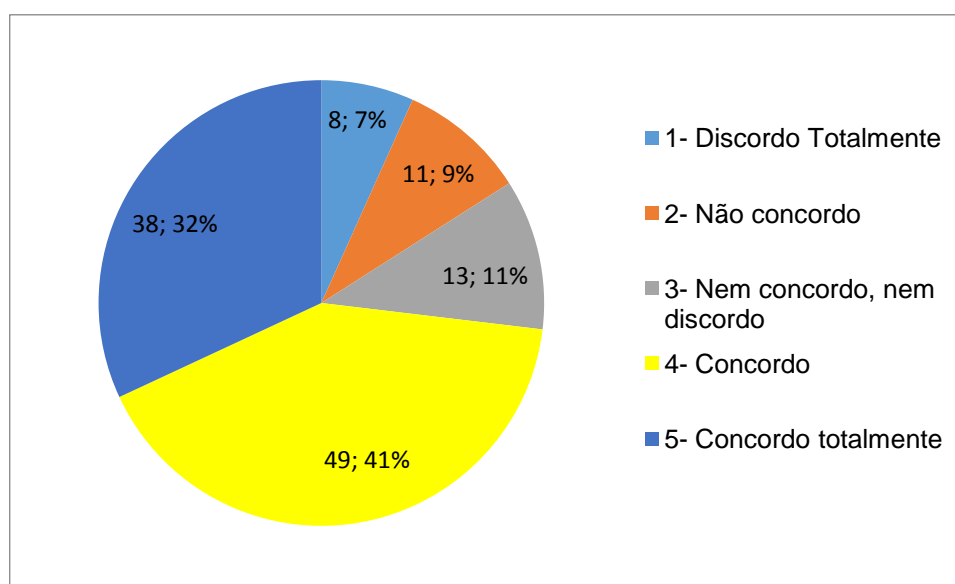


Gráfico 2– Estou satisfeito com a classificação obtida na minha AD

Sobre as restantes afirmações deste grupo, **estou satisfeito com a minha classificação, tendo em conta a qualidade do meu trabalho**, 41% dos inquiridos concorda e 32% concorda totalmente, 9% não concordam e 7% discordam totalmente ($M=3,82$, $DP=1,18$). Quanto à **satisfação com a classificação, em comparação com os resultados dos outros**, 35% concorda

³⁹ Tabela 5 do Apêndice N, Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo B - Satisfação com o Chefe/Comandante, questões 7, 8 e 9.

e 21% concordam totalmente, 14% não concordam e 7% discordam totalmente (M=3,50, DP=1,17). Em relação à **satisfação com a entrevista de AD**, 50% estão satisfeitos, 36% não concordam nem discordam, 10% não concordam e 4 discordam totalmente da afirmação (M=3,48, DP=0,97)⁴⁰.

Resumindo, a maioria dos inquiridos estão satisfeitos com a classificação obtida na AD, mas a análise destes resultados deve considerar o elevado nível de classificações atribuídas (Quadros 1 e 2). No que se refere à entrevista de AD, a satisfação abrange metade dos polícias que responderam ao questionário.

4.6.4.4 Análise descritiva sobre o envolvimento com a organização

No gráfico 3, apresentam-se os resultados sobre a lealdade para com a PSP.

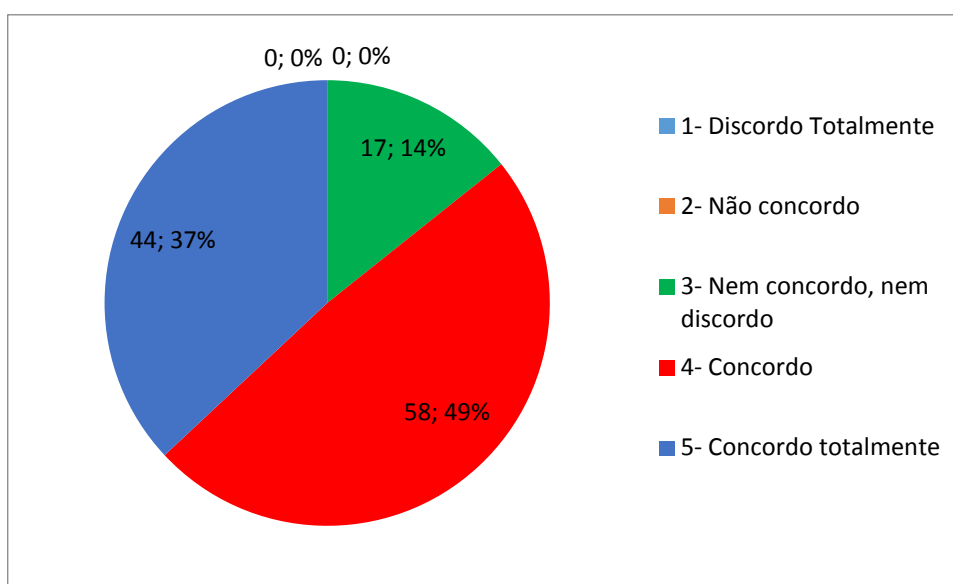


Gráfico 3– Eu sinto uma grande lealdade para com a Instituição

Podemos verificar que, nenhum dos inquiridos afirmou não concordar ou discordar totalmente da afirmação, sendo que 58 polícias concordam e 44 concordam totalmente (M=4,23, DP=0,68).

⁴⁰ Tabela 6 do Apêndice N, Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo C - Satisfação com os resultados da AD, questões 10, 11, 12 e 13.

Da análise às restantes afirmações sobre o envolvimento organizacional, a questão 17, **a PSP tem um grande significado pessoal para mim**, apresenta um alto nível de concordância ($M=4,2$, $DP=0,72$), uma vez que 88% dos inquiridos concordam ou concordam totalmente com a afirmação e apenas 1 não concorda e 1 discorda totalmente. Em relação às questões 15 e 16, **para mim esta é uma das melhores organizações para trabalhar e sinto os problemas desta organização como se fossem os meus**, o nível de concordância já não foi tão elevado, respetivamente, 5% e 13% concordam totalmente, 35% e 42% concordam, apresentando uma grande percentagem de respostas nem concordo nem discordo, 44% e 40%⁴¹.

4.6.4.5 Análise descritiva sobre satisfação com a AD

Este grupo de afirmações visa aprofundar o conhecimento sobre o grau de satisfação com o processo de AD implementado na PSP⁴².

Em relação à primeira questão, **a AD contribui para a valorização profissional**, 38 indivíduos concordam e 14 concordam totalmente, 36 não concordam nem discordam, 26 não concordam e 5 discordam totalmente ($M=3,24$, $DP=1,05$).

Sobre a questão se **consideram o processo de AD justo**, 26% concordam e apenas 3% concordam totalmente, 29% não concordam nem discordam, 32% não concordam e 10% discordam totalmente ($M=2,79$, $DP=1,02$).

No que concerne à afirmação **o facto de ser avaliado aumenta a minha dedicação**, 4% concordam totalmente, 18% concordam, 23% não concordam nem discordam, 38% discordam e 17% discordam totalmente ($M=2,55$, $DP=1,10$).

Em relação à afirmação 21 **a dedicação e o mérito do meu trabalho são valorizados e recompensados**, apenas 27 inquiridos concordam e 2 concordam totalmente, 46 não concordam e 14 discordam totalmente ($M=2,62$, $DP=1,0$).

O gráfico 4 apresenta o grau de concordância relativamente à contribuição da AD para a melhoria efetiva do desempenho, sendo que, apenas 3 indivíduos

⁴¹ Tabela 7 do Apêndice N, frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo D.

⁴² Tabela 8 do Apêndice N, Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo E - Satisfação com a AD, questões 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 e 26.

concordam totalmente com essa influência, 27 concordam, 45 não concordam e 16 discordam totalmente (M=2,63, DP=1,06).

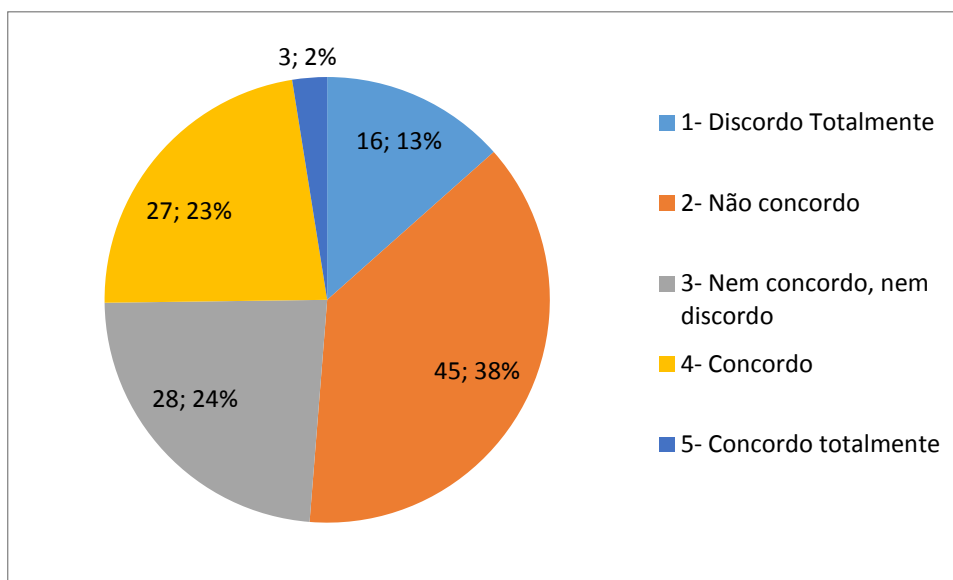


Gráfico 4— A AD contribui para a melhoria do desempenho

No gráfico 5 apresentam-se os resultados sobre a questão: **a AD premeia e diferencia os melhores desempenhos**, cujas respostas foram 13% de concordância e apenas 1 (1%) inquirido concorda totalmente, 37% não concorda, 19% discorda totalmente e 30% não concorda nem discorda (M=2,41, DP=0,97).

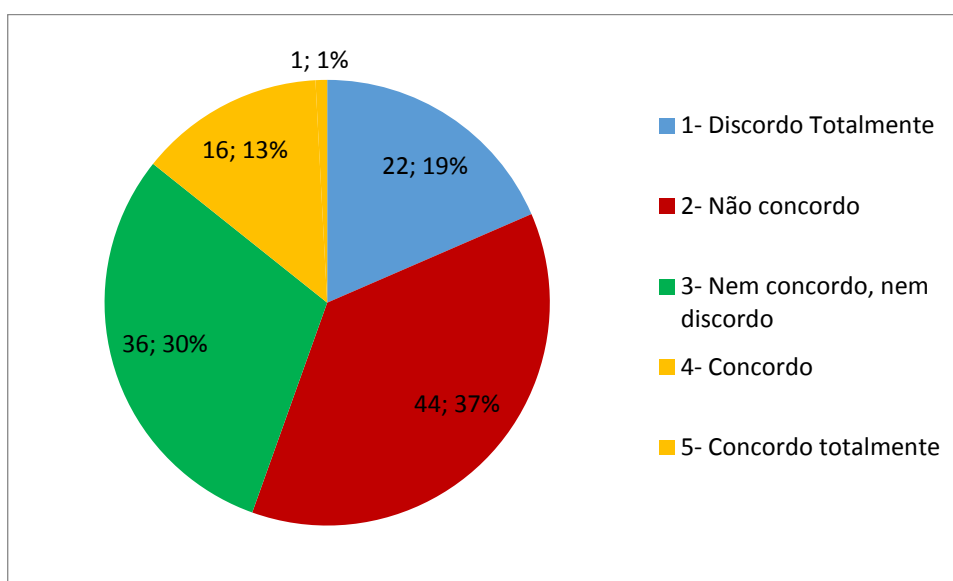


Gráfico 5— A AD premeia e diferencia os melhores desempenhos

Sobre a afirmação **estou satisfeito com a existência de AD na PSP**, 35 inquiridos concordam e 5 concordam totalmente, 47 não concordam nem discordam, 22 não concordam e 1 discorda totalmente ($M=3,03$, $DP=1,00$).

Em relação à satisfação com os critérios de avaliação, 2% concordam totalmente, 27% concordam, 23% não concordam e 10% discordam totalmente ($M=2,87$, $DP=0,98$).

Por fim, quando questionados sobre se **a AD é útil e importante para a PSP**, 48 inquiridos concordam, 7 concordam totalmente, 19 não concordam, 6 discordam totalmente e 39 são indiferentes ($M=3,26$, $DP=0,97$).

Em suma, em relação à satisfação com o processo de AD, o nível de concordância da amostra é bastante reduzido, apesar de apresentar altos níveis de satisfação com as classificações obtidas. De realçar a reduzida concordância com as afirmações: a AD contribui para a melhoria do desempenho e a AD premeia e diferencia os melhores desempenhos cujas médias foram de 2,63 e 2,41, respetivamente.

4.6.4.6 Análise descritiva sobre satisfação profissional

Este grupo é constituído por cinco questões, relacionadas com a satisfação no trabalho. Como se pode verificar na tabela 7 do apêndice N⁴³, os índices de satisfação observados são bastante assinaláveis.

Neste ponto apenas apresentamos a questão 31 **estou satisfeito com o meu trabalho**, sobre a qual 76 dos inquiridos concordam com a afirmação, 23 concordam totalmente e apenas 7 não concordam, nenhum dos inquiridos afirmou discordar totalmente ($M=3,97$, $DP=0,74$).

⁴³ Tabela 9 do Apêndice N, Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo F - Satisfação Profissional, questões 27, 28, 29, 30 e 31

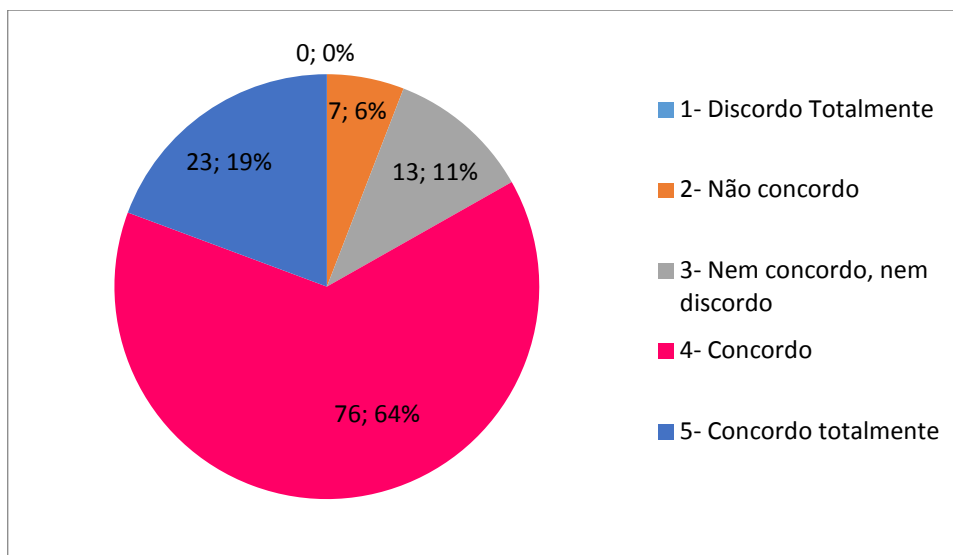


Gráfico 6– Estou satisfeito com o meu trabalho

4.6.4.7 Melhoria do processo de AD

Na última questão, os inquiridos foram convidados a pronunciarem-se sobre alguns fatores que podem contribuir para a melhoria do processo de AD implementado na PSP. Como podemos observar no gráfico seguinte, duas das opções foram as que reuniram maior consenso, tendo sido selecionadas, cada uma delas, por 50 do total dos polícias.

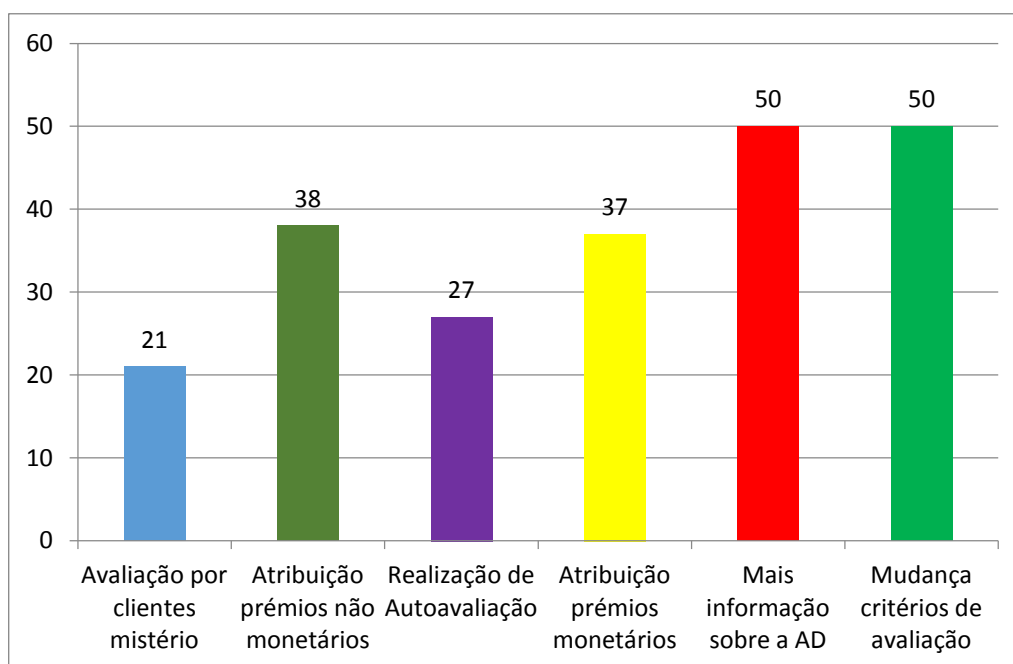


Gráfico 7- Fatores de melhoria do processo de AD

4.7 DADOS DAS AD DA PSP, ANOS 2011, 2012, 2013 E 2014

Neste ponto pretendemos fazer uma breve análise aos dados globais das AD dos polícias. Verificamos que, no ano de 2011, 51,6% dos avaliados obtiveram a classificação de Muito Bom, 9611 tiveram Bom e os restantes níveis de avaliação assumem um valor residual de 194 suficientes e 3 suficientes, considerando um universo de 20282 avaliações.

Consultados os anos seguintes, constata-se que o n.º de classificações de Muito Bom tem vindo a aumentar, alcançando os 62,6% em 2014. Verifica-se, também, que todos os restantes níveis têm vindo a diminuir, sendo que o nível de avaliação de Suficiente nem sequer atinge meio ponto percentual (0,48%).

Dados Nacionais				
Classificações	2011	2012	2013	2014
Muito Bom	10474	11233	11782	12098
Bom	9611	9238	8380	7120
Suficiente	194	193	138	94
Insuficiente	3	4	1	0
Total	20282	20668	20301	19312

Tabela 1 – Classificações dos anos 2011, 2012, 2013 e 2014, do pessoal com funções policiais. Adaptado de Departamento de RH da DN da PSP.

No CDCB, verificamos que a distribuição das avaliações é idêntica. Se olharmos para o ano de 2014, 62% dos avaliados obtiveram a menção Muito Bom, e os restantes foram avaliados em Bom, com exceção de 1 elemento avaliado em Suficiente. Nos quatro anos analisados, nenhum elemento foi classificado como insuficiente.

Dados do CDCB				
Classificações	2011	2012	2013	2014
Muito Bom	111	133	133	134
Bom	95	84	87	81
Suficiente	3	2	2	1
Insuficiente	0	0	0	0
Total	209	219	222	216

Tabela 2 – Classificações dos anos 2011, 2012, 2013 e 2014, do pessoal com funções policiais do CDCB. Adaptado de Departamento de RH da DN da PSP.

Estes dados poderão explicar em grande medida, alguns resultados obtidos no questionário aplicado aos polícias do CDCB, pois se olharmos, por exemplo, para as questões relacionadas com a satisfação com as classificações obtidas na AD, facilmente compreendemos o elevado grau de satisfação com as mesmas.

Tradicionalmente, as áreas da psicologia do trabalho, GRH e comportamento organizacional, têm assumido que o desempenho pode ser representado por uma curva normal ou de Gauss (Fig.1). Contudo, um estudo recente aponta que o nível de desempenho apresenta uma distribuição mais surpreendente, indicando que 80% dos indivíduos têm desempenhos abaixo da média, 10% médios e 10% acima da média (O'Boyle & Aguiní, 2012)⁴⁴.

Não querendo retirar conclusões imprudentes, parece evidente que o nível de classificações atribuído nas AD da PSP está claramente inflacionado.

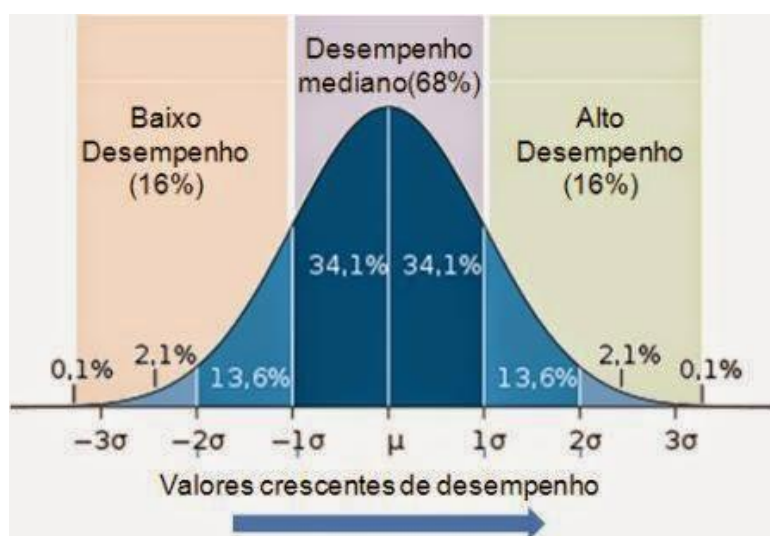


Figura 1 – Curva de Gauss.

⁴⁴ No estudo, foram analisados os resultados 633233 pessoas, num total de 198 amostras, tendo sido verificado que 94% dos indivíduos não apresentavam valores de uma distribuição normal, mas sim valores de desempenho inferiores.

CAPÍTULO 5:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 INTRODUÇÃO

Chegado à parte final do nosso estudo, é altura de apresentar as conclusões que resultaram de todo o trabalho desenvolvido. É nosso desiderato dar resposta à pergunta de partida e proceder à confirmação ou infirmação das hipóteses que foram estabelecidas.

Procuraremos fazer a ligação entre as conclusões obtidas e os objetivos a que nos propusemos alcançar, no início da investigação.

Finalmente, de acordo com os resultados obtidos, serão feitas algumas recomendações para o desenvolvimento do processo de AD da PSP e apresentadas sugestões para investigações futuras.

5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

No Capítulo 1 foram levantadas sete hipóteses de estudo, uma teórica e seis práticas, as quais iremos analisar com o intuito de proceder à sua verificação ou não verificação.

5.2.1 HIPÓTESE TEÓRICA

A AD influencia a motivação, satisfação profissional, comportamento organizacional e o desempenho.

A hipótese teórica confirma-se na totalidade. Após a revisão da literatura sobre as teorias da motivação, satisfação e comportamento organizacional, verificamos que estes conceitos, apesar de serem conceptualmente distintos, estão interligados e complementam-se. Por outro lado, foi verificado que a AD é atualmente reconhecida como uma das ferramentas de maior potencial na área de GRH, assumindo um papel relevante e valioso para a melhoria dos níveis de desempenho dos RH de qualquer organização, na medida em que se for

corretamente implementado, influencia positivamente fatores relacionados com a satisfação, motivação e comportamento dos membros de uma organização.

No caso dos polícias, e atendendo às especificidades das funções desempenhadas, entendemos que os processos de satisfação, motivação e desempenho são idênticos aos restantes trabalhadores, podendo apenas ocorrer algumas alterações no âmbito das suas prioridades.

5.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

Hipótese 1: O sistema de AD implementado constitui um importante instrumento para o desenvolvimento dos RH da PSP.

A hipótese não foi verificada. Se é verdade que a AD tem sido reconhecida por inúmeros autores e baseada em vários estudos nas áreas da psicologia social, do trabalho e da GRH, essa importância ainda não foi compreendida pelo universo que constitui a Instituição PSP.

Através do estudo de caso, verificamos que apenas 22% dos inquiridos considera que a AD aumenta a sua dedicação ao trabalho⁴⁵.

Por outro lado, 75% os entrevistados consideram que o processo de AD implementado constitui uma mera formalidade, e todos consideram que está longe de cumprir os objetivos, pelo que podemos dizer que é um processo inconsequente que não contribui para o desenvolvimento dos RH.

Hipótese 2: A AD na PSP influencia positivamente o desempenho.

A hipótese não foi confirmada. Tendo em conta as entrevistas realizadas, em que os entrevistados reconhecem que o processo tem que ser melhorado, que não cumpre os objetivos e que tem muito poucas ou nenhuma consequências, logo é um processo que não irá influenciar o desempenho dos polícias.

Em relação aos questionários e atendendo aos resultados da questão 22⁴⁶, apenas 2% dos inquiridos concorda totalmente e 23% concordam que a AD

⁴⁵ Tabela 6 do Apêndice G.

⁴⁶ Apêndice I, “A AD contribui para a melhoria do meu desempenho”, cujas respostas constam no apêndice N, Tabela 6.

contribui para a melhoria do seu desempenho, sendo que, 38% não concordam e 13% discordam totalmente.

Hipótese 3: O modelo de AD baseado nas competências é adequado à avaliação dos polícias.

Hipótese confirmada parcialmente. De acordo com todos os entrevistados o modelo é adequado, no entanto, para 75% dos inquiridos deve ser complementado com o estabelecimento de objetivos individuais, no sentido de aumentar a objetividade da avaliação. Um dos entrevistados afirma que essas competências têm que ser diferenciadas, tendo em conta o tipo de funções desempenhadas e a categoria profissional.

Quanto ao questionário, 50 dos participantes também defendem a alteração dos critérios de avaliação como forma de melhorar o processo de AD.

Um estudo apresentado (Mendes, 2009), sustenta a redefinição das competências a avaliar, tendo em conta os conteúdos funcionais dos polícias.

Hipótese 4: Existe alguma falta de rigor nas classificações atribuídas aos profissionais da PSP.

Hipótese verificada. Analisadas as classificações atribuídas no processo de AD da PSP, em que mais de 60% dos avaliados obtiveram a classificação máxima, esta hipótese confirma-se pela análise da teoria da curva normal de distribuição do desempenho, defendida por vários autores, que apesar de não ser considerada totalmente válida, assume maior conformidade quanto maior for o universo analisado. No caso da PSP, o universo é de cerca de 20000 indivíduos, o que é bastante considerável.

Quanto ao inquérito por entrevista⁴⁷, 75% dos intervenientes afirmaram que os desempenhos estão sobrevalorizados e 50% acredita que os polícias, no geral, estão avaliados um nível acima do desempenho real.

⁴⁷ Quadros 7 e 8, Apêndice H.

Hipótese 5: A AD na PSP constitui um instrumento que facilita o reconhecimento do mérito e a recompensa dos melhores trabalhadores.

Hipótese não verificada. Atento ao estudo de caso, 50% dos entrevistados entendem que a AD valoriza o mérito, admitindo que de uma forma muito ténue. Por seu lado, os outros 50%, afirmam categoricamente que não valoriza o mérito, em absoluto, porque não existe qualquer compensação ou reconhecimento⁴⁸.

Os dados recolhidos com a aplicação dos questionários são ainda mais esclarecedores, pois colocada esta questão aos inquiridos⁴⁹, apenas 1 (1%) concorda totalmente com a afirmação e 16 (13%) concordam, 44 (37%) indivíduos não concordam e 22 (19%) discordam totalmente da afirmação.

Hipótese 6: A definição de cotas confere maior rigor ao processo de AD, incrementando a distinção dos melhores desempenhos.

Hipótese verificada. Analisando as entrevistas realizadas, verificamos que 75% discordam da implementação de cotas, uma vez que afirmam que as pessoas não são todas iguais, poderá trazer mais injustiças e que pode levar ao prejuízo dos avaliados. Contudo, de acordo com as avaliações observadas, podemos verificar que não existe diferenciação e reconhecimento do mérito, e assim, não será exequível premiar o talento, pois a grande maioria do universo é considerado de excelência. Em relação à mesma questão, um dos entrevistados afirmou que lhe parece ser um mal necessário, se pretendemos premiar e reconhecer a excelência.

De acordo com a distribuição atualmente definida, afigura-se indispensável a definição de quotas que, no entanto, deverão ter alguma margem de adaptação, i.e., prever situações excecionais em que os limites possam ser ultrapassados.

5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

No que diz respeito aos objetivos que nos propusemos concretizar, estamos convictos de que os mesmos foram integralmente conseguidos. Com orientação no apoio teórico e sustentação no estudo de caso prático, foi apresentado o

⁴⁸ Quadros 7 e 8, Apêndice H.

⁴⁹ Apêndice I e Apêndice N, Tabela 6.

diagnóstico do processo de AD implementado na PSP, revelando-se um processo que não se encontra integrado e assimilado plenamente pela organização e, em particular, pela área da GRH.

É um processo que não se encontra consolidado, não produz os resultados desejados, designadamente como ferramenta que fomente o crescimento dos RH, através do aperfeiçoamento das competências e valorização do mérito.

Foram já referidos alguns procedimentos que poderão contribuir para o desenvolvimento do processo de AD, que serão melhor desenvolvidos nas conclusões finais do presente trabalho.

5.4 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DA INVESTIGAÇÃO

Pergunta de partida: A AD na PSP assume um papel relevante no processo de desenvolvimento e crescimento qualitativo dos RH? O caso do Comando Distrital de Castelo Branco.

Esta questão já foi parcialmente respondida no ponto 5.2 deste capítulo. O processo de AD que vigora na PSP manifesta-se um instrumento desagregado da política de GRH da Instituição, não assumindo uma influência significativa nas áreas de recrutamento, formação, reconhecimento e desenvolvimento dos RH, como foi demonstrado através dos dados recolhidos nos inquéritos por questionários e por entrevistas. Apenas revela alguma preponderância, ainda que de forma ligeira, no âmbito dos concursos de promoção das várias carreiras.

Pergunta Derivada 1: Em que medida a AD contribui para a satisfação dos elementos com funções policiais?

Em tese, e de acordo com a literatura estudada, a AD e a satisfação com a AD deveriam contribuir para o aumento da satisfação profissional. No entanto, um processo que não tem consequências, como é o caso do analisado, também não afeta os índices de motivação ou satisfação no trabalho.

Verificamos, contudo, que na amostra analisada, não há repercussões negativas, já que os inquiridos apresentam índices de satisfação e de envolvimento com a organização, bastante positivos⁵⁰.

⁵⁰ Apêndice N, Tabelas 5 e 7.

Pergunta Derivada 2: A AD na PSP tem contribuído para a melhoria do desempenho dos seus trabalhadores e aumento da eficiência, premiando o mérito e a excelência?

Como já foi referido neste capítulo, é possível constatar através da análise dos dados qualitativos e quantitativos, que a AD não premeia o mérito nem reconhece os bons desempenhos, também não influencia positivamente a dedicação e o desempenho e como tal, não contribui para a melhoria dos níveis de eficiência dos polícias e consequentemente, da PSP.

Pergunta Derivada 3: O processo de AD da PSP é percecionado, internamente, como mais um processo burocrático instituído ou será visto como um sistema gerador de valor e benefícios para ambas as partes da Instituição?

Tendo em conta os resultados do estudo de caso, com a realização de entrevistas e questionários, a AD é claramente percecionada como um instrumento de enorme potencial para a GRH. Vejamos o caso das entrevistas, em que 100% dos entrevistados considera a AD muito importante “...não apenas por critérios de justiça e igualdade mas, sobretudo, porque contribui para a melhoria da gestão da AP.”⁵¹ Também da análise dos questionários resulta que, apesar das opiniões menos favoráveis em relação ao processo em vigor, quando questionados sobre se a AD é útil e importante para a PSP, 40% concordam e 6% concordam totalmente, apenas 16% não concordam e 5% discordam totalmente, 33% não concordam nem discordam⁵².

No entanto, quando considerado o processo implementado, resulta dos questionários que não é reconhecido como um instrumento de gestão que traga benefícios para o desenvolvimento individual e profissional. No que diz respeito às entrevistas, selecionámos algumas afirmações: “...é um processo que se esgota, muitas vezes, no ato de avaliar...”⁵³; “...o que o torna, também, para além de insuficiente, de alguma forma incoerente.”⁵⁴; “Uma mera formalidade. Tem muito poucas consequências face aos objetivos pretendidos.”⁵⁵; “Acho que é um

⁵¹ Quadros 1 e 2, do Apêndice H.

⁵² Questão 26, Tabela 6 do Apêndice N.

⁵³ Apêndice D.

⁵⁴ Apêndice E.

⁵⁵ Apêndice F.

processo quase automático, em que quando chega a altura de se fazer faz-se.”⁵⁶. Em suma, as opiniões dos quatro inquiridos apontam para a primeira hipótese de resposta, a AD é um processo obrigatório, que é necessário realizar anualmente, e que é feito de acordo com as normas instituídas.

5.5 CONCLUSÕES FINAIS

As organizações modernas, reconhecem atualmente que o potencial humano constitui a base para o seu sucesso e desenvolvimento. Esta consciencialização também passou a assumir especial relevância na AP, no âmbito da reforma da AP foram definidos eixos prioritários tendo em vista a sua modernização, tais como: a instituição de uma cultura de serviço público; reorganização do Estado; o mérito e qualificação dos funcionários, através da implementação de mecanismos de AD.

Numa Instituição como a PSP, caracterizada pelo uso intensivo da mão-de-obra, constituída por mais de 21000 trabalhadores, a GRH ainda assume um papel mais determinante, exigindo-se planeamento e eficiência, no sentido de potenciar a rentabilização dos RH para prestar um serviço público de excelência.

No que se refere ao nosso objeto de estudo, o processo de AD na PSP ainda não foi reconhecido como uma verdadeira ferramenta de gestão, parecendo-nos que é percecionado como imposição política e cujo real valor é observado com desconfiança.

A implementação do processo de AD, em 2004, foi feita de forma algo intempestiva e precipitada, isto porque houve um evidente défice de comunicação, formação e informação dirigida a toda estrutura da instituição, desde os dirigentes, passando pelos avaliadores, até chegar aos avaliados.

Não existiu uma verdadeira consciencialização das suas virtuais potencialidades, foi integrado como mais um ato administrativo que, não trazendo benefícios também não traria prejuízos para ninguém.

Decorridos que estão treze anos da sua implementação, ainda existe um enorme défice de cultura de avaliação, responsabilização e reconhecimento, ao nível de todos os atores do processo de AD. Vejamos o exemplo das classificações: será

⁵⁶ Apêndice G.

que todos os profissionais da PSP apresentam níveis de dedicação e de desempenho tão relevantes? Ou será que existe um latente desinteresse pelo processo, quer da parte dos avaliadores quer dos avaliados? Ao não discriminar os melhores desempenhos, estamos a penalizar o mérito daqueles que têm melhor performance, que se veem equiparados àqueles que apresentam desempenhos regulares ou mesmo fracos.

Os principais problemas que lhe são apontados passam pela falta de definição estratégica enquanto processo integrado na GRH, pela inexistência de consequências do processo avaliativo, quer ao nível da organização, no âmbito da gestão da informação recolhida no processo, quer ao nível do desenvolvimento individual, através da valorização profissional e pessoal, designadamente, pela integração dos dados recolhidos no processo de AD nos planos de formação, e com a atribuição de prémios de desempenho como reconhecimento do mérito.

Ao longo do nosso trabalho, pudemos verificar que o processo de AD da PSP segue o seu caminho isoladamente, desintegrado de uma política global de GRH. O processo quase que se esgota com o ato de avaliar os polícias e a comunicação das respetivas classificações, não resultando consequências do processo, nem existindo um adequado planeamento para o ciclo de avaliação seguinte.

5.6 RECOMENDAÇÕES

A realização desta investigação na área de RH deve ser entendida como um contributo para a GRH da PSP, numa perspetiva de enriquecimento e melhoria do processo de AD atualmente em vigor, de acordo com os diversos estudos e literatura existente sobre a temática, com a visão de alguns dos dirigentes da PSP com responsabilidades na área da GRH e a opinião de alguns dos profissionais da PSP, que assumem o papel de avaliadores e avaliados.

A AD na PSP enfrenta grandes desafios, uma vez que o processo demonstra um nível de superficialidade demasiado redutor. Importa que, acima de tudo, seja entendido como um instrumento necessário e relevante para a GRH da PSP, devendo ser repensado e estabelecido um novo ciclo a este processo de AD.

A AD não pode ser uma atividade única e desgarrada das demais atividades centrais da Instituição, visto que dela podem resultar indicadores que aconselhem ajustamentos ou alterações ao nível dos processos de seleção, formação e desenvolvimento, no sentido da melhoria da eficiência dos RH e dos resultados da organização como um todo. A PSP deve fomentar uma cultura que potencie a avaliação.

Esta alteração de paradigma terá que passar, em primeiro lugar, pela definição clara daquilo que se pretende do processo de AD, tendo em conta os objetivos estratégicos da Instituição em termos de política de RH. Em segundo lugar, definir claramente quais serão as consequências do sistema de avaliação, já que a AD tem que ter, necessariamente, consequências.

Definidos os objetivos e as consequências do processo, é necessário promover a sua comunicação, por forma a dar a conhecer os critérios, objetivos, comportamentos esperados e os seus resultados.

O modelo de avaliação pode também ser desenvolvido e aperfeiçoado, procedendo-se ao reajustamento dos critérios de avaliação, centrado na definição de competências específicas e diferenciadas, tendo em conta a natureza das funções exercidas e cargos desempenhados.

Este modelo de avaliação pode perfeitamente ser complementado, com a designada gestão por objetivos, que consiste no alinhamento dos objetivos institucionais com os individuais, podendo constituir uma valiosa ferramenta a aliar ao conjunto de competências que os polícias têm de demonstrar e ao mesmo tempo, conferir um maior grau de precisão e objetividade ao processo de AD.

Será, também, importante implementar um programa global de formação a todos os avaliadores, sobre a importância e utilidade da AD, critérios de avaliação, métodos de recolha e formas de registo da avaliação, erros de avaliação, realização de entrevistas de avaliação e sua importância, entre outros, por forma a atenuar a famigerada subjetividade.

Afigura-se necessária a implementação de um sistema de cotas, tendo em conta a atual distribuição de classificações, que garanta uma distribuição das avaliações mais justa, real e objetiva.

Como já foi dito, para evitar injustiças, o sistema poderá prever que se excedam certos limites, em situações muito pontuais, e no caso de se comprovar e justificar a existência de uma distribuição diferente. Com o atual nível de avaliações, será de todo insuportável a atribuição de quaisquer prémios de desempenho.

No mesmo sentido, propõe-se a criação de um novo nível de avaliação, uma vez que, nas várias escalas analisadas, é normal a existência de 5 níveis de classificação, um intermédio, dois abaixo da média, um acima da média e um nível de excelência. Além disso, no atual sistema um indivíduo que obtenha uma pontuação de 5.5 tem exatamente a mesma classificação qualitativa de outro que obtém uma pontuação de 8.4, isto é, Bom. Como é evidente, o desempenho de cada um deles é totalmente diferente, pelo que são criadas injustiças no âmbito, por exemplo, dos concursos de promoção.

As entrevistas de avaliação devem assumir um papel fundamental em todo o processo, apresentando-se como um canal privilegiado de comunicação da instituição, de transmissão de valores, prioridades, difusão de políticas relacionadas com a imagem e da relevância do contributo de cada um dos seus profissionais, para o desenvolvimento de um serviço de qualidade, proximidade e humanização do serviço policial. Nas entrevistas devem ser descritos os aspetos merecedores de reconhecimento, as preocupações e dificuldades do avaliado, as áreas onde é preciso melhorar e devem ser acordados e determinados os objetivos individuais e os comportamentos esperados, tendo em conta os desafios estratégicos da PSP. Podem ainda ser realizadas reuniões ou entrevistas intercalares, para verificar o nível atual do desempenho, fazer eventuais correções, ajustamentos ou melhoramentos, de acordo com as capacidades e os resultados esperados.

Em suma, com o presente estudo, que consubstancia uma reflexão apurada sobre a AD na PSP, pretendemos dar o nosso pequeno contributo para a melhoria do sistema, no sentido de o tornar mais coerente e eficiente, um sistema que potencie o desenvolvimento dos seus RH, com benefícios para o crescimento individual e para o sucesso institucional.

5.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Os diferentes conceitos que influenciam o comportamento humano no trabalho poderiam ter sido explorados de uma forma mais exaustiva e haveria ainda espaço, para uma análise dos sistemas de avaliação de organizações privadas de reconhecido sucesso, bem como, de sistemas de AD já implementados e consolidados de outras forças de segurança, nacionais e estrangeiras.

No entanto, o espaço temporal rigorosamente delimitado para a realização do estudo e as regras impostas pelo regulamento do CCDP, condicionaram essas possibilidades.

5.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Em investigações futuras, sugerimos a recolha de testemunhos de Gestores, de empresas privadas de sucesso, cujos processos de AD se encontrem plenamente implementados e integrados na atividade da GRH, por forma a recolher contributos para a implementação de um sistema eficaz e eficiente.

Além disso, uma vez que é consensual a dificuldade de medição e definição de objetivos para o serviço policial, tendo em conta a complexidade de funções que estão atribuídas aos polícias, sugerimos que em futuras investigações, sejam analisados os processos de AD implementadas nas forças de segurança de outros países da Europa ou mesmo, por exemplo dos EUA, designadamente no que se refere ao tipo de objetivos que são estabelecidos aos polícias e à forma com é feita a medição desses objetivos.

Lisboa, 20 de junho de 2016

Luís Miguel Mateus Soares

Comissário

BIBLIOGRAFIA

- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (6.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (6.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2011). *Questões actuais de gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cabrita, M. D. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3.^a ed.). Lisboa: RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - O essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carrapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública - Modernização, qualidade e inovação* (1.^a ed.). Lisboa: Sílabo Gestão.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos* (Edição compacta). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa: Pessoas Organizações e Sistemas* (3.^a ed., Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7.^a ed.). São Paulo: Elsevier.
- Cunha, M.P. et al (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M.P. et al (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- European Commission (2007). *Initiatives to improve the efficiency and effectiveness of public spending: "modernising public administration"*. Acedido no dia 03 de maio de 2016, de (http://europa.eu/epc/pdf/modernising_public_admin_en.pdf)
- Ferro, P. (2010). *A motivação dos funcionários públicos e a reforma administrativa*. Lisboa: Moinho Velho.

- Fletcher, C. (2001). *Performance Appraisal and Management: the developing research agenda*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, pp. 473-487. Acedido no dia 07 abril de 2016, de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317901167488/pdf>.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.^a ed.). (N. Salgueiro, Trad.) Loures: Lusociência.
- Gabinete de Estudos e Planeamento da Direção Nacional da PSP. (2012). *Grandes Opções Estratégicas 2013 - 2016*. Recuperado em 02 maio, 2016, de <http://www.psp.pt/Documentos%20Varios/Grandes%20Opções%20Estratégicas%202013-2016.pdf>
- Jawahar, I. M. (2006). *An Investigation of Potencial Consequences of Satisfaction With Appraisal Feedback*. Journal of Leadership and Organizational Studie, 13 (2), recuperado no dia 06 de abril de 2016, de <http://jlo.sagepub.com/content/13/2/14.full.pdf+html>.
- Lima, G.M.R. (2009). *Criação e Validação de um Questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho*. Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de RH. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Acedido no dia 15 de março 2016, de <http://hdl.handle.net/10071/2085>.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas* (1.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mendes, J. (2009). *Gestão de competências: um modelo de avaliação de desempenho para a Polícia de Segurança Pública*. Tese de Doutoramento em Gestão. Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa. Acedido no dia 02 de junho 2016, de <http://hdl.handle.net/11067/1575>
- Mendes, J. & Sarmiento, M. (2010). *Gestão do desempenho a partir das competências*. Proelium: Revista da Academia Militar, 13, 91-141.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho* (2.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- O'Boyle, E., & Aguinis, H. (2012). *The best and the rest: Revisiting the norm and the normality of individual performance*. Personnel Psychology, volume 65, 79-119. Acedido no dia 06 de junho de 2016, de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2011.01239.x/full>
- Peretti, J.-M. (2001). *Recursos humanos* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (M. J. Marques, & M. Carvalho, Trans.) Lisboa: Gradiva.
- Roberts, J. (2008). *A Empresa Moderna: O Modelo Organizacional para o Desenvolvimento e o Crescimento*. (S. Oliveira, Trad.) Lisboa: Dom Quixote.
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3.^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Sarmiento, M., Rosinha, A. & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.

Seixo, J.M. (2004). *Gestão do Desempenho: manual prático lidel*. Lisboa: Lidel.

Sotomayor, A. , Rodrigues, J. & Duarte, M. (2014). *Princípios Gerais de Gestão das Organizações*. 2ª Edição. Lisboa: Letras e Conceitos.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.

Storey (ed) (1991) – *New Perspectives of Human Resources Management*. London: Routledge.

Legislação

- Constituição da República Portuguesa. Acedido no dia 10 de maio de 2016, de <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>.
- Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro. *Diário da República*, 1.ª Série - A, n.º 225, 3398 – 3399. Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 190/96, de 06 de outubro. *Diário da República*, 1.ª Série - A, n.º 234, 3530 – 3542. Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 511/99, de 24 de novembro. *Diário da República*, 1.ª Série - A, n.º 274, 8316 – 8329. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 18 de outubro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086. Ministério da Administração Interna.
- Lei n.º 37/2008, de 6 de agosto. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 151, 5281 – 5289. Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 168, 6065 – 6074. Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 167, 6135 – 6141. Assembleia da República.
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 250, 9114- (2) – 9114- (20). Assembleia da República.
- Lei n.º 57/2011, de 28 de novembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 228, 5082 – 5084. Assembleia da República.
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 117, 3220 – 3304. Assembleia da República.
- Portaria 881/2003. *Diário da República*, 1ª Série B, n.º 192 de 21 de agosto, 5283-5293. Ministério da Administração Interna.
- Regulamento do Curso de Comando e Direção Policial (2014), Anexo ao Despacho 20/GND/2014.
- Resolução do Conselho de Ministros 95/2003, de 30 de junho. *Diário da República*, 1.ª Série B, n.º 174, Presidência do Conselho de Ministros.
- Resolução do Conselho de Ministros 53/2004, de 21 de abril. *Diário da República*, 1.ª Série B, n.º 94, 2388-2426. Presidência do Conselho de Ministros.

APÊNDICES

Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas e aplicação
de questionários

EXMO. SENHOR DIRETOR DE ENSINO

Luís Miguel Mateus Soares, Comissário 148117, a frequentar o II CCDP, vem mui respeitosamente solicitar a V.^a Ex.^a que requeira autorização para a realização de quatro entrevistas, nomeadamente: ao Exmo. Sr. Diretor Nacional Adjunto para a Área de Recursos Humanos, Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira; ao Exmo. Sr. Comandante do Comando Distrital de Castelo Branco, Intendente José Leonardo; ao Exmo. Sr. 2.^o Comandante do mesmo Comando, Intendente Gomes Belo e ao Exmo. Sr. Diretor do Departamento de Recursos Humanos da DN da PSP, Dr. Manuel João.

Além das referidas entrevistas, pretendo aplicar um questionário aos elementos com funções policiais do Comando Distrital de Polícia de Castelo Branco, que constituirá o objeto de estudo do relatório, pelo que solicitamos o requerimento da necessária autorização para a sua aplicação.

As entrevistas e aplicação dos questionários decorrerão no mês de abril e maio, de acordo com a disponibilidade dos destinatários.

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSI, 11 de abril de 2016

Luís Miguel Mateus Soares
Comissário

Apêndice B:
Solicitação dos dados referentes às avaliações de desempenho, dos elementos
da PSP com funções policiais, dos últimos três processos concluídos

EXMO. SENHOR DIRETOR DE ENSINO

Luís Miguel Mateus Soares, Comissário 148117, a frequentar o II CCDP, no âmbito da elaboração do relatório final, cujo tema é a Avaliação de Desempenho na PSP: Eficiência e Satisfação Profissional, vem mui respeitosamente, solicitar a V.^a Ex.^a que requeira autorização para a cedência dos dados relativos às Avaliações de Serviço dos elementos com funções policiais, dos últimos três processos concluídos, 2012, 2013 e 2014. O que se pretende, são os dados totais nacionais e se possível, por Comando, das classificações dos elementos policiais, designadamente, totais de Muito Bom, Bom, Suficiente e Insuficiente.

Estes dados revelam-se indispensáveis para a elaboração do meu relatório final.

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSP, 25 de abril de 2016

Luís Miguel Mateus Soares
Comissário

Apêndice C: Guião de entrevista

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de entrevista

Luís Miguel Mateus Soares
Comissário

Lisboa e ISCPSI, 01 de maio de 2016

Entrevista sobre o Processo de Avaliação de Desempenho implementado na PSP

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica com vista à elaboração do relatório final, no âmbito do II CCDP intitulando-se: A Avaliação de Desempenho na PSP: Eficiência e Satisfação Profissional.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre o atual modelo de Avaliação de Desempenho implementada.

Entrevista Nº ____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ Data ____/____/____

Hora de início: ____ Hora de fim: ____

Cargo/Posto: _____

Função: _____

Idade: _____

Habilitações literárias: _____

Guião

Pergunta 1: Considera importante a existência de um processo de Avaliação de Desempenho na PSP, à semelhança de qualquer outra empresa pública ou privada?

Pergunta 2: Em traços gerais como considera o processo de Avaliação de Desempenho implementado na PSP?

Pergunta 3: Considera o modelo de avaliação baseado na análise de competências adequado à avaliação dos elementos com funções policiais?

Pergunta 4: O que pensa do facto de mais de 50% dos elementos com funções policiais serem avaliados com a classificação de Muito Bom?

Pergunta 5: Concorde com o estabelecimento de cotas no processo de avaliação dos elementos com funções policiais?

Pergunta 7: Pensa que o processo de AD implementado valoriza e recompensa o mérito?

Pergunta 8: Quais os prémios de desempenho e outros instrumentos de recompensa, que poderiam ser efetivamente implementados?

Pergunta 9: Quais os instrumentos que, na sua opinião, poderiam ser implementados para melhorar o sistema de Avaliação de Desempenho na PSP?

Pergunta 13: Outros comentários ou sugestões sobre o processo de AD implementado na PSP.

Apêndice D:
Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto da PSP para a Unidade Orgânica de
Recursos Humanos, Superintendente-Chefe José Ferreira de Oliveira, em 11 de
maio de 2016

Entrevista N.º 1

Nome do entrevistado: José Ferreira de Oliveira

Local: Direção Nacional **Data** 11/05/2016

Hora de início: 15H00 **Hora de fim:** 15H30

Cargo/Posto: Superintendente-Chefe

Função: DNA RH

Idade: 54

Habilitações literárias: Mestrado

Guião

Pergunta 1: Considera importante a existência de um processo de Avaliação de Desempenho na PSP, à semelhança de qualquer outra empresa pública ou privada?

R: Sim, considero fundamental, dado que é o principal instrumento para distinguir o mérito dos polícias, para efeitos da gestão das suas carreiras e, em consequência, do seu desenvolvimento pessoal e profissional, assim como para a atribuição de recompensas; contribuindo, assim, para uma PSP com “trabalhadores” mais motivados para o cumprimento da missão.

Pergunta 2: Em traços gerais como considera o processo de Avaliação de Desempenho implementado na PSP?

R: Considero que o processo de avaliação se tornou demasiado formal, estando longe de cumprir o objetivo. É um processo que se esgota, muitas vezes, no ato de avaliar, com pouca ou nenhuma interação entre os avaliados e os avaliadores; embora o modelo preveja, que a avaliação individual é obrigatoriamente comunicada ao polícia avaliado e com ele discutida. É algo que temos que melhorar, embora sabendo que não é fácil encontrar um “instrumento” que sirva à PSP, atendo à sua dimensão e natureza do trabalho.

Pergunta 3: Considera o modelo de avaliação baseado na análise de competências adequado à avaliação dos elementos com funções policiais?

R: Atendendo à natureza do trabalho policial, ou seja, à sua difícil “medição” um modelo de avaliação dos polícias deve estar baseado maioritariamente na análise de competências. Todavia, penso que podem ser introduzidas algumas melhorias, desde logo, essas competências não podem ser iguais para agentes, chefes e oficiais.

Pergunta 4: O que pensa do facto de mais de 50% dos elementos com funções policiais serem avaliados com a classificação de Muito Bom?

R: Penso que era algo previsível; foi o que se passou com o anterior modelo de avaliação dos funcionários públicos. Este sistema, em que o primeiro avaliador é, em geral, a chefia direta do avaliado, não estando limitado por quotas, tem a tendência para resvalar para os máximos: às vezes até por facilitismo dos próprios avaliadores que sabem que estão obrigados a fundamentar com juízos precisos e objetivos, qualquer tipo de avaliação, especialmente quando essa avaliação é menos boa.

Podemos dizer que os polícias, com algumas exceções, estão, em geral, classificados um nível acima.

Pergunta 5: Concorde com o estabelecimento de cotas no processo de avaliação dos elementos com funções policiais?

R: Não concordo. Todos os avaliadores deveriam ser responsáveis e responsabilizados, mas infelizmente é um processo quase que inevitável.

Pergunta 6: Pensa que o processo de AD implementado valoriza e recompensa o mérito?

R: A avaliação de desempenho é apenas um instrumento que permite, a par de outros, recompensar o mérito profissional.

Não há dúvida que os melhores polícias, estarão todos acima do (9 – Muito Bom), mas existem muitos outros que o não merecem e quem têm também a classificação acima de (9), como já referimos

Temos utilizado a avaliação do desempenho como um dos critérios no processo de avaliação curricular para efeitos de promoção; os que não têm “Muito Bom”, são penalizados na promoção, face aos que possuem essa classificação. Embora ténue, a avaliação de desempenho, tem valorizado o mérito.

Pergunta 7: Quais os prémios de desempenho e outros instrumentos de recompensa, que poderiam ser efetivamente implementados?

R: O atual Estatuto da PSP prevê a possibilidade da promoção por distinção; a alteração do posicionamento remuneratório na carreira e a atribuição de prémios de desempenho; entre estes, a atribuição de uma compensação monetária e a concessão de dias de férias aos polícias que tenham avaliação positiva. Outros regulamentos preveem os louvores, as medalhas e os prémios de segurança pública.

Especialmente a compensação monetária é um processo complexo e de difícil implementação na PSP, mas não impossível; uma maior rapidez na alteração do posicionamento remuneratório na carreira em função de uma melhor avaliação de desempenho também me parece uma excelente ferramenta motivacional. Todavia, parece-me que podemos dar mais uso à concessão de dias de férias, assim como aos louvores e medalhas, sendo que estas últimas já estão ao nosso alcance.

Pergunta 8: Quais os instrumentos que, na sua opinião, poderiam ser implementados para melhorar o sistema de Avaliação de Desempenho na PSP?

R: Estamos neste momento a alterar o modelo e o processo de avaliação de desempenho no sentido do tornar mais rigoroso, mais responsável e um melhor instrumento para o enriquecimento profissional dos polícias. Mas não basta alterar a lei; a gestão da mudança é fundamental, ou seja, deve ser implementado um processo de formação nacional que forneça as competências aos avaliadores para poderem realizar entrevistas de avaliação, onde seja discutido com os avaliados a avaliação e os objetivos que se pretende deles, a fim de poderem melhorar a sua performance.

Pergunta 9: Outros comentários ou sugestões sobre o processo de AD implementado na PSP.

R: Nada a referir.

Apêndice E:
Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP, Dr.
Manuel João Alves, em 16 de maio de 2016

Entrevista N.º 2

Nome do entrevistado: Manuel João Alves

Local: Direção Nacional **Data** 16/05/2016

Hora de início: 14H00 **Hora de fim:** 15H15

Cargo/Posto: Técnico Superior

Função: Diretor do Departamento de RH

Idade: 58

Habilitações literárias: Licenciatura em Direito

Guião

Pergunta 1: Considera importante a existência de um processo de Avaliação de Desempenho na PSP, à semelhança de qualquer outra empresa pública ou privada?

R: A avaliação de desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores da Administração Pública (e das empresas públicas e privadas), incluindo, naturalmente, os polícias, é, hoje, uma exigência reconhecidamente imposta não apenas por critérios de justiça e de igualdade mas, sobretudo, porque contribui para a melhoria da gestão da Administração Pública; para o desenvolvimento e a consolidação de práticas de avaliação e autorregulação da Administração Pública; para a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho das instituições, dos dirigentes e dos trabalhadores; para a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores; para o reconhecimento e distinção dos serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e resultados obtidos estimulando uma cultura de excelência e qualidade; para a melhoria dos processos, gerando valor acrescentado, numa ótica de tempo, custo e qualidade e, finalmente, para a melhoria da prestação da informação e a transparência da ação dos serviços da AP.

Pergunta 2: Em traços gerais como considera o processo de Avaliação de Desempenho implementado na PSP?

R: O sistema de avaliação de desempenho na PSP é substancialmente diferente do sistema de avaliação de desempenho da Administração Pública, aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, com as alterações subsequentes. Na verdade, a preocupação central do sistema de avaliação na PSP consiste, no efetivo reconhecimento individual do trabalhador justificando, assim, objetivos e competências igualmente individuais, primordialmente centradas no trabalhador e não também na instituição (cfr. artigos 2.º, 3.º e 7.º, do Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da PSP, aprovado pela Portaria n.º 881/2003, de 21 de agosto). Por outro lado, ao contrário do sistema de avaliação da AP, o sistema de avaliação de desempenho na PSP, não prevê a avaliação de desempenho dos serviços e a sua articulação com a avaliação de desempenho dos polícias o que o torna, também, para além de insuficiente, de alguma forma incoerente.

Pergunta 3: Considera o modelo de avaliação baseado na análise de competências adequado à avaliação dos elementos com funções policiais?

R: Sobre esta questão, julgo que o sistema de desempenho na PSP é perfeitamente compatível (sendo mesmo desejável) com o estabelecimento de objetivos e competências, em todas as carreiras profissionais, à semelhança do estabelecido no regime geral. Quanto a esta questão, a PSP não é diferente relativamente a outros serviços da Administração Pública. Na verdade, a PSP prossegue, igualmente, através dos polícias, objetivos de eficácia, de eficiência e de qualidade.

Pergunta 4: O que pensa do facto de mais de 50% dos elementos com funções policiais serem avaliados com a classificação de Muito Bom?

R: Sobre esta questão direi que, em abstrato, naturalmente tal é possível. Em profissões de grande exigência de elevadas competências e qualificações técnicas, não me surpreendem percentagens ainda muito maiores. A título de exemplo, pensemos nos médicos-cirurgiões, pilotos de aviões comerciais e de aviões militares, etc.

Pergunta 5: Concorda com o estabelecimento de cotas no processo de avaliação dos elementos com funções policiais?

R: Se à excelência corresponder, por exemplo, prémios monetários ou em espécie de desempenho, parece-me óbvio ser um mal necessário.

Pergunta 6: Pensa que o processo de AD implementado valoriza e recompensa o mérito?

R: Julgo que o processo de avaliação de desempenho na PSP valoriza, evidentemente, o mérito de acordo com os objetivos e os fatores que a lei, em concreto, faz depender a avaliação. Nem podia, aliás, ser de outro modo.

Pergunta 7: Quais os prémios de desempenho e outros instrumentos de recompensa, que poderiam ser efetivamente implementados?

R: Sobre esta questão as possibilidades abundam: para além dos designados prémios simbólicos (medalhas e quadro de honra), salientamos os designados prémios monetários e os prémios em espécie, como estágios e visitas a polícias e a serviços públicos de outros países, dias de férias, formação paga em áreas específicas e com relevante interesse para a PSP: doutoramentos, mestrados, pós-graduações, etc.

Pergunta 8: Quais os instrumentos que, na sua opinião, poderiam ser implementados para melhorar o sistema de Avaliação de Desempenho na PSP?

R: Em tese todos os referidos no número anterior, naturalmente.

Pergunta 9: Outros comentários ou sugestões sobre o processo de AD implementado na PSP.

R: Nada a referir.

Apêndice F:
Entrevista ao Comandante Distrital de Castelo Branco,
Intendente José Leonardo, em 19 de maio de 2016

Entrevista N.º 3

Nome do entrevistado: José Manuel da Cruz Belo Pires Leonardo

Local: CD de Castelo Branco **Data** 19/05/2016

Hora de início: 15H00 **Hora de fim:** 15H50

Cargo/Posto: Intendente

Função: Comandante Distrital do CDCB

Idade: 53

Habilitações literárias: Mestrado

Guião

Pergunta 1: Considera importante a existência de um processo de Avaliação de Desempenho na PSP, à semelhança de qualquer outra empresa pública ou privada?

R: Considero muito importante.

Pergunta 2: Em traços gerais como considera o processo de Avaliação de Desempenho implementado na PSP?

R: Uma mera formalidade. Tem muito poucas consequências face aos objetivos pretendidos.

Pergunta 3: Considera o modelo de avaliação baseado na análise de competências adequado à avaliação dos elementos com funções policiais?

R: Considero adequado mas não suficiente, isto porque, a avaliação deveria refletir o empenho e os resultados alcançados pelo elemento, face aos compromissos assumidos entre o avaliado e avaliador, de acordo com os objetivos definidos perante o avaliador.

Pergunta 4: O que pensa do facto de mais de 50% dos elementos com funções policiais serem avaliados com a classificação de Muito Bom?

R: Penso que o nível de avaliação é excessivamente alto. Pelo que, metodologicamente, retira qualquer valor/utilidade ao processo de avaliação.

Pergunta 5: Concorda com o estabelecimento de cotas no processo de avaliação dos elementos com funções policiais?

R: Não porque o estabelecimento de cotas contribui igualmente para a injustiça do processo de avaliação. As cotas pressupõem a uniformidade das competências pessoais e profissionais, entre os polícias de cada um dos Comandos, e essa uniformidade não existe.

Pergunta 6: Pensa que o processo de AD implementado valoriza e recompensa o mérito?

R: Não, em absoluto. Não há reconhecimento porque entendo que, o reconhecimento age a dois níveis, o reconhecimento pessoal, em que o mérito deve beneficiar o avaliado em termos de progressão na carreira, horizontal e vertical, funções a atribuir, nível de responsabilidade e de autonomia, entre outras; o reconhecimento público, através da atribuição de Louvores ou elogios, com base nas avaliações de desempenho, nas situações em que é reconhecido um desempenho de excelência de forma continuada. Isto iria dignificar os processos de avaliação e de recompensa no âmbito do regulamento disciplinar, evitando a atribuição de Louvores de forma indiscriminada, como se faz hoje em dia.

Pergunta 7: Quais os prémios de desempenho e outros instrumentos de recompensa, que poderiam ser efetivamente implementados?

R: Ligação entre o mérito e os Louvores (Reconhecimento público).

Impacto mais significativo para a progressão na carreira, horizontal e vertical.

Reconhecimento formal do mérito, atribuição de prémios de desempenho não monetários, como a atribuição de funções de maior responsabilidade, autonomia e criatividade.

Maior ligação entre o mérito do desempenho e o reconhecimento pessoal, reconhecê-lo como um bom elemento, que é competente, que seria feito ao nível da atribuição de louvores e elogios. Portanto, os Louvores só seriam atribuídos a quem fosse reconhecido bom desempenho, no processo de avaliação (para além das situações de carater excecional, serviços destintos, atos heroicos).

Pergunta 8: Quais os instrumentos que, na sua opinião, poderiam ser implementados para melhorar o sistema de Avaliação de Desempenho na PSP?

R: Reformulação de todo o processo, que inicialmente, deverá passar por uma negociação dos objetivos, coletivos e individuais, entre os avaliados e avaliadores, tendo em conta os objetivos gerais da Instituição. No final do ciclo de avaliação, deve ser feita a entrevista de avaliação, em que será discutido o grau de cumprimento dos objetivos definidos no início do período.

Devem ser definidos critérios para cada nível de avaliação, tendo em conta as funções desempenhadas.

Difundir mais informação sobre o processo de avaliação e dar formação aos avaliadores de cada nível para introduzir maior uniformidade, imparcialidade e objetividade. (Estabelecer critérios gerais).

Definir um processo complementar ao existente, acrescentando a avaliação por objetivos.

Pergunta 9: Outros comentários ou sugestões sobre o processo de AD implementado na PSP.

R: O atual sistema é pesado mas não é eficaz face aos objetivos de um processo de avaliação de desempenho.

Deve ser revisto e de forma profunda.

Apêndice G:
Entrevista ao 2.º Comandante Distrital de Castelo Branco, Intendente António
Belo, em 23 de maio de 2016

Entrevista N.º 4

Nome do entrevistado: António José Gomes Belo

Local: CD de Castelo Branco **Data** 23/05/2016

Hora de início: 15H00 **Hora de fim:** 15H40

Cargo/Posto: Intendente

Função: 2.º Comandante Distrital do CDCB

Idade: 48

Habilitações literárias: Mestrado

Guião

Pergunta 1: Considera importante a existência de um processo de Avaliação de Desempenho na PSP, à semelhança de qualquer outra empresa pública ou privada?

R: Considero importante a existência de um processo que reflita o que o avaliado fez ao longo do ano. É importante que exista uma forma objetiva de avaliação.

Pergunta 2: Em traços gerais como considera o processo de Avaliação de Desempenho implementado na PSP?

R: Acho que é um processo quase automático, em que quando chega a altura de se fazer, faz-se. O processo não é objetivo, é muito mais subjetivo pois os parâmetros de avaliação têm uma grande carga de subjetividade centrada na pessoa que avalia. Têm que ser definidos outros critérios mais objetivos, que possam ser mensuráveis de modo a diminuir essa carga de subjetividade do processo de avaliação em vigor.

Pergunta 3: Considera o modelo de avaliação baseado na análise de competências adequado à avaliação dos elementos com funções policiais?

R: Num processo de avaliação de desempenho, tem que haver algum espaço para a opinião do avaliador sobre o avaliado. No entanto, o que constitui o verdadeiro desempenho do avaliado, deveria ser quantificado, para que estes dois critérios, subjetivo e objetivo, possam ser analisados de forma equitativa.

Este modelo faz com que, por vezes, sejam considerados apenas os factos mais recentes, sejam eles positivos ou negativos, não se fazendo uma correta avaliação do desempenho ao longo do ano.

Pergunta 4: O que pensa do facto de mais de 50% dos elementos com funções policiais serem avaliados com a classificação de Muito Bom?

R: Esta situação prende-se com o facto de os avaliadores pretenderem dar boas notas ao seu pessoal e também, para evitar conflitos. Os Avaliadores sobrevalorizam os seus elementos. Assim alguns dos elementos avaliados em Muito Bom, correspondem a um desempenho do nível Bom; alguns dos elementos avaliados em Bom, apresentam desempenhos equivalentes a um nível suficiente.

Por outro lado, ninguém quer prejudicar os seus elementos em futuros concursos ou promoções. A ideia passa também por uma tentativa aumentar os índices motivacionais, ou pelo menos não os desmotivar.

Contudo, o facto de as avaliações serem niveladas por cima, também pode constituir um fator de desmotivação para os melhores elementos, uma vez que estes não veem o seu desempenho meritório ser diferenciado dos restantes.

Talvez se pudesse criar um nível intermédio, entre o Bom e o Muito Bom, ou então, um nível acima do Muito Bom, que permitisse uma maior diferenciação das avaliações também ao nível dos concursos de promoção.

Pergunta 5: Concorda com o estabelecimento de cotas no processo de avaliação dos elementos com funções policiais?

R: Não concordo, porque isso pode levar ao prejuízo dos avaliados.

Pergunta 6: Pensa que o processo de AD implementado valoriza e recompensa o mérito?

R: Não, porque não existe qualquer tipo de incentivo ou prémio. Não existe qualquer reconhecimento em consequência da avaliação.

Pergunta 7: Quais os prémios de desempenho e outros instrumentos de recompensa, que poderiam ser efetivamente implementados?

R: A atribuição de dias de férias (já previstos mas não implementados); a atribuição de prémios monetários (atribuição de um prémio anual); em casos muito excecionais, a promoção por distinção.

Pergunta 8: Quais os instrumentos que, na sua opinião, poderiam ser implementados para melhorar o sistema de Avaliação de Desempenho na PSP?

R: Complementar o processo existente com a definição de objetivos quantificáveis, como por exemplo, o comando de grandes eventos, o comando de subunidades operacionais. Os critérios de avaliação devem ser diferenciados, por categoria profissional e por função exercida. Definidos os critérios gerais, fixar objetivos específicos e quantificáveis para cada uma das funções. Por exemplo, ao nível de oficial superior, avaliar as competências e capacidades de Gestão dos recursos humanos e materiais, que já podem ser mensurados, de acordo com os objetivos operacionais e objetivos de eficiência.

Pergunta 9: Outros comentários ou sugestões sobre o processo de AD implementado na PSP.

R: É necessário dar mais formação aos avaliadores, no sentido de procurar reduzir a subjetividade e consciencializar todos os envolvidos, para tornar o processo mais uniformizado e justo.

Apêndice H: Grelhas de análise de conteúdo das respostas das entrevistas

Análise de conteúdo da pergunta N.º 1

Quadro 1: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Sim, considero fundamental, dado que é o principal instrumento para distinguir o mérito dos polícias.”	1.1
#2	“A avaliação de desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores da Administração Pública (e das empresas públicas e privadas), incluindo, naturalmente, os polícias, é hoje uma exigência reconhecidamente imposta não apenas por critérios de justiça e de igualdade mas, sobretudo, porque contribui para a melhoria da gestão da Administração Pública...”	1.1
#3	“Considero muito importante.”	1.1
#4	“Considero importante a existência de um processo que reflita o que o avaliado fez ao longo do ano. É importante que exista uma forma objetiva de avaliação.”	1.1

Quadro 2: Análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista.

Categorias		Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 1						
Resposta sobre a importância da existência de um processo de avaliação de desempenho na PSP		1.1 É muito importante	X	X	X	X	4	100%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 2

Quadro 3: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Considero que o processo de avaliação se tornou demasiado formal, estando longe de cumprir o objetivo.”	2.1
	“É algo que temos que melhorar, embora sabendo que não é fácil encontrar um “instrumento” que sirva à PSP”	2.2
#2	“O sistema de avaliação de desempenho na PSP, não prevê a avaliação de desempenho dos serviços e a sua articulação com a avaliação de desempenho dos polícias o que o torna, também, para além de insuficiente, de alguma forma incoerente.”	2.4
#3	“Uma mera formalidade. Tem muito poucas consequências face aos objetivos pretendidos.”	2.1
#4	“Acho que é um processo quase automático, em que quando chega a altura de se fazer faz-se.”	2.1
	“O processo não é objetivo, é muito mais subjetivo pois os parâmetros de avaliação têm uma grande carga de subjetividade centrada na pessoa que avalia.”	2.3

Quadro 4: Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 2						
Caraterização do processo de AD implementado na PSP		2.1 Processo formal e automático	X		X	X	3	75%
		2.2 Tem que ser melhorado	X				1	25%
		2.3 É um processo subjetivo				X	1	25%
		2.4 Alinhar objetivos individuais com objetivos institucionais		X			1	25%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 3

Quadro 5: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Atendendo à natureza do trabalho policial, ou seja, à sua difícil “medição” um modelo de avaliação dos polícias deve estar baseado maioritariamente na análise de competências.”	3.1
	“Essas competências não podem ser iguais para agentes, chefes e oficiais.”	3.2
#2	“O sistema de desempenho na PSP é perfeitamente compatível (sendo mesmo desejável) com o estabelecimento de objetivos e competências.”	3.3
#3	“É adequado mas não suficiente.”	3.3
	“Compromissos assumidos entre o avaliado e avaliador, de acordo com os objetivos definidos perante o avaliador.”	
#4	“O desempenho do avaliado, deveria ser quantificado, para que estes dois critérios, subjetivo e objetivo, possam ser analisados de forma equitativa.”	3.3

Quadro 6: Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 3						
Modelo de avaliação baseado na análise de competências		3.1 É adequado	X				1	25%
		3.2 Competências diferenciadas por categorias profissionais	X	X	X	X	1	25%
		3.3 Complementado com a definição de objetivos		X	X	X	3	75%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 4

Quadro 7: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	"Penso que era algo previsível; Este sistema, em que o primeiro avaliador é, em geral, a chefia direta do avaliado, não estando limitado por quotas, tem a tendência para resvalar para os máximos."	4.1
#2	"Sobre esta questão direi que, em abstrato, naturalmente tal é possível."	4.2
#3	"Penso que o nível de avaliação é excessivamente alto. Pelo que, metodologicamente, retira qualquer valor/utilidade ao processo de avaliação."	4.1
#4	"Esta situação prende-se com o facto de os avaliadores pretenderem dar boas notas ao seu pessoal e também, para evitar conflitos. Os Avaliadores sobrevalorizam os seus elementos."	4.1
	"Talvez se pudesse criar um nível intermédio, entre o Bom e o Muito Bom, ou então, um nível acima do Muito Bom, que permitisse uma maior diferenciação das avaliações."	4.3

Quadro 8: Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 8						
Resposta à questão sobre classificações resultantes das Avaliações		4.1 Estão sobrevalorizadas	X		X	X	3	75%
		4.2 são resultados possíveis		X	X		1	25%
		4.3 Criação de um nível intermédio		X		X	2	25%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 5

Quadro 9: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	"Não concordo. Todos os avaliadores deveriam ser responsáveis e responsabilizados."	5.1
#2	"Se à excelência corresponder, por exemplo, prémios monetários ou em espécie de desempenho, parece-me óbvio ser um mal necessário."	5.2
#3	"Não, porque o estabelecimento de cotas contribui igualmente para a injustiça do processo de avaliação."	5.1
#4	"Não concordo, porque isso pode levar ao prejuízo dos avaliados."	5.1

Quadro 10: Análise de conteúdo final da questão 5 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 5						
Estabelecimento de cotas		5.1 Não concorda	X		X	X	3	75%
		5.2 É um mal necessário		X			1	25%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 6

Quadro 11: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Embora ténue, a avaliação de desempenho tem valorizado o mérito.”	6.1
#2	“Julgo que o processo de avaliação de desempenho na PSP valoriza, evidentemente, o mérito de acordo com os objetivos e os fatores que a lei, em concreto, faz depender a avaliação.”	6.1
#3	“Não, em absoluto. Não há reconhecimento.”	6.2
#3	“O reconhecimento age a dois níveis, o reconhecimento pessoal, em que o mérito deve beneficiar o avaliado em termos de progressão na carreira, horizontal e vertical, funções a atribuir, nível de responsabilidade e de autonomia, entre outras; o reconhecimento público, através da atribuição de Louvores ou elogios, com base nas avaliações de desempenho,”	6.3
#4	Não, porque não existe qualquer tipo de incentivo ou prémio. Não existe qualquer reconhecimento em consequência da avaliação.”	6.2

Quadro 12: Análise de conteúdo final da questão 6 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 6						
O processo de avaliação implementado valoriza e recompensa o mérito		6.1 Valoriza o mérito	X	X			2	50%
		6.2 Não valoriza o mérito			X	X	2	50%
		6.3 Formas de reconhecimento propostas			X		1	25%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 7

Quadro 13: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Uma maior rapidez na alteração do posicionamento remuneratório na carreira em função de uma melhor avaliação de desempenho também me parece uma excelente ferramenta motivacional.”	7.1
	“A compensação monetária é um processo complexo e de difícil implementação na PSP, mas não impossível.”	7.3
	“Dar mais uso à concessão de dias de férias, assim como aos louvores e medalhas, sendo que estas últimas já estão ao nosso alcance.”	7.2
#2	“Prémios simbólicos (medalhas e quadro de honra), dias de férias”	7.2
	“Salientamos os designados prémios monetários e os prémios em espécie, como estágios e visitas a polícias e a serviços públicos de outros países, formação paga em áreas específicas e com relevante interesse para a PSP: doutoramentos, mestrados, pós-graduações...”	7.3
#3	“Impacto mais significativo para a progressão na carreira, horizontal e vertical.”	7.1
	“Reconhecimento formal do mérito, atribuição de prémios de desempenho não monetários, como a atribuição de funções de maior responsabilidade, autonomia e criatividade... atribuição de louvores e elogios.”	7.2
#4	“A atribuição de dias de férias (já previstos, mas não implementados)”	7.2
	“A atribuição de prémios monetários (atribuição de um prémio anual)”	7.3
	“Em casos muito excecionais, a promoção por distinção.”	7.1

Quadro 14: Análise de conteúdo final da questão 7 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 7						
Prémios de desempenho e outros instrumentos de recompensa		7.1 Progressão mais rápida na carreira	X		X	X	3	75%
		7.2 Dias de férias e outros prémios não monetários	X	X	X	X	4	100%
		7.3 Prémios monetários e em espécie	X	X		X	3	75%

Análise de conteúdo da pergunta N.º 8

Quadro 15: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	“Implementar um processo de formação nacional que forneça as competências aos avaliadores para realizarem entrevistas de avaliação.”	8.1
	“Discutido com os avaliados a avaliação e os objetivos que se pretende deles, a fim de poderem melhorar a sua performance.”	8.3
#2	“O sistema de desempenho na PSP é perfeitamente compatível (sendo mesmo desejável) com o estabelecimento de objetivos e competências, em todas as carreiras profissionais.”	8.3
	“Efetiva definição e atribuição de prémios de desempenho.”	8.2
#3	“Difundir mais informação sobre o processo de avaliação e dar formação aos avaliadores de cada nível para introduzir maior uniformidade, imparcialidade e objetividade. (Estabelecer critérios gerais).”	8.1
	“Definir um processo complementar ao existente, acrescentando a avaliação por objetivos. Reformulação de todo o processo, que inicialmente, deverá passar por uma negociação dos objetivos, coletivos e individuais.”	8.3
	“Devem ser definidos critérios para cada nível de avaliação, tendo em conta as funções desempenhadas.”	8.4
#4	“É necessário dar mais formação aos avaliadores, no sentido de procurar reduzir a subjetividade e consciencializar todos os envolvidos, para tornar o processo mais uniformizado e justo.”	8.1
	“Complementar o processo existente com a definição de objetivos quantificáveis,”	8.3
	“Os critérios de avaliação devem ser diferenciados, por categoria profissional e por função exercida. Definidos os critérios gerais, fixar objetivos específicos e quantificáveis para cada uma das funções.”	8.4

Quadro 16: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 12						
Melhoria do modelo de avaliação de desempenho da PSP		8.1 Formação para todos os avaliadores	X		X	X	3	75%
		8.2 Atribuição de prémios de desempenho		X			1	25%
		8.3 Avaliação por objetivos	X	X	X	X	4	100%
		8.4 Alteração dos critérios			X	X	2	50%

Apêndice I: Inquérito aplicado aos elementos com funções policiais do CD de
Castelo Branco

INQUÉRITO DE OPINIÃO NO COMANDO DISTRITAL DE CASTELO BRANCO

O presente questionário enquadra-se no âmbito do relatório final do Curso de Comando e Direção Policial, tendo como objeto a recolha de opiniões dos elementos com funções policiais do Comando, no sentido de estudar o seu grau de satisfação com o Processo de Avaliação de Desempenho implementado na Polícia de Segurança Pública. Este inquérito destina-se a enriquecer e a dar uma base científica ao trabalho. A sua opinião é, por isso, muito importante. As respostas são anónimas e totalmente confidenciais.

***Obrigatório**

A – Dados Pessoais do Inquirido

1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 40
- ☐ 41 a 50
- ☐ Mais de 51

3 – Habilitações Literárias: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até ao 12.º Ano
- ☐ 12.º Ano

- ☐ Curso Superior

4 – Categoria Profissional: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Agente
- ☐ Chefe
- ☐ Oficial

5. – Tempo de Serviço: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 20 anos
- ☐ Dos 21 aos 30 anos
- ☐ Mais de 30

6 – Serviço a que pertence: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Esquadra Territorial
- ☐ Esquadra de Trânsito
- ☐ EIFP
- ☐ EIC
- ☐ Serviço Interno

B – Satisfação Com o(a) Chefe/Comandante

O próximo grupo de afirmações refere-se à sua Satisfação com o seu superior hierárquico ou Comandante. Selecione a opção que melhor corresponde ao seu grau de concordância.

**Marcar apenas uma oval por linha.*

	1- Discordo Totalmente	2- Não concordo	3- Nem concordo, nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente
7 – Eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu Chefe/Comandante em questões relacionadas com o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 – Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu Chefe/Comandante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 – Estou satisfeito com o meu Chefe/Comandante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C – Satisfação Com os resultados da Avaliação de Desempenho

O próximo grupo de afirmações refere-se à sua Satisfação com os resultados obtidos na sua Avaliação de Desempenho. Selecione a opção que melhor corresponde ao seu grau de concordância.

**Marcar apenas uma oval por linha.*

	1- Discordo Totalmente	2- Não concordo	3- Nem concordo, nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente
10 – Estou satisfeito com a classificação obtida na minha Avaliação de Desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 – Estou satisfeito com a minha classificação, tendo em conta a qualidade do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 – Estou satisfeito com a minha classificação, quando comparada com os resultados dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 – Estou satisfeito com a entrevista de Avaliação de Desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D – Envolvimento com a Organização

O próximo grupo de afirmações refere-se ao seu sentimento pessoal em relação à instituição PSP. Selecione a opção que melhor corresponde ao seu grau de concordância.

**Marcar apenas uma oval por linha.*

	1- Discordo Totalmente	2- Não concordo	3- Nem concordo, nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente
14 – Eu sinto uma grande lealdade para com a Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 – Para mim esta é uma das melhores organizações para trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 – Sinto os problemas desta organização como se fossem os meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 – A PSP tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E – Satisfação Com a Avaliação de Desempenho

O próximo grupo de afirmações refere-se à sua Satisfação o processo de Avaliação de Desempenho implementado na PSP. Selecione a opção que melhor corresponde ao seu grau de concordância.

**Marcar apenas uma oval por linha.*

	1- Discordo Totalmente	2- Não concordo	3- Nem concordo, nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente
18 – A Avaliação de Desempenho contribui para a minha valorização profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 – Considero o Processo de Avaliação justo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 – O facto de ser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1- Discordo Totalmente	2- Não concordo	3- Nem concordo, nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente
avaliado aumenta a minha dedicação ao trabalho.					
21 – A dedicação e o mérito do meu trabalho são valorizados e recompensados pela Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22 – A Avaliação de Desempenho contribui para a melhoria do meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23 – A Avaliação de Desempenho premeia e diferencia os melhores desempenhos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24 – Estou satisfeito com a existência de um processo de avaliação na PSP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 – Estou satisfeito com os critérios utilizados na Avaliação de Desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26 – A Avaliação de Desempenho é importante e útil para a PSP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F – Satisfação Profissional

O próximo grupo de afirmações refere-se ao seu grau de satisfação no trabalho. Selecione a opção que melhor corresponde ao seu grau de concordância.

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo Totalmente	2- Não concordo	3- Nem concordo, nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente
27 – O meu trabalho é estimulante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28 – O meu trabalho permite-me aprender e evoluir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29 – O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30 – O meu trabalho é frustrante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31 – Estou satisfeito com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

G – A Avaliação de Desempenho na PSP

32- A Avaliação de Desempenho na PSP *

Das seguintes opções, selecione aquelas que entende que podem melhorar o processo de Avaliação da em vigor na PSP

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Avaliação por clientes mistério
- ☐ Atribuição de prémios de desempenho não monetários
- ☐ Realização de Autoavaliação
- ☐ Atribuição de prémios de desempenho monetários
- ☐ Mais informação sobre os instrumentos de avaliação, objetivos e efeitos da avaliação.
- ☐ Mudança dos critérios de avaliação

Enviar

Powered by



Apêndice J: Caracterização do efetivo, considerado para o estudo, do CD de
Castelo Branco

Tabela 3: Caracterização do universo considerado do CD de Castelo Branco.

Esquadra/Serviço	Agentes	Chefes	Oficiais
Serviço Interno	26	4	3
Esq.^a Investigação Criminal	24	4	2
Esq.^a Territorial	70	9	2
Esq.^a Trânsito	28	2	2
Esq.^a Intervenção e Fiscalização Policial	27	2	1
Total	175	21	10

Fonte: Adaptado da Secção de Pessoal do CD de Castelo Branco, maio 2016.

Apêndice K: Cálculo da amostra em estudo

Cálculo da amostra: Margem de Erro 5% e Nível de Confiança 90%

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}} \quad (1)$$

$$\begin{aligned} n &= \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{(1,645)^2} + \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{353}} \end{aligned} \quad (2)$$

$$n = 118 \quad (3)$$

Apêndice L: Caraterização da amostra por Serviço e total de inquéritos
respondidos

Tabela 4: Caraterização da amostra por Serviço e total de inquéritos respondidos.

Serviço	Polícias	N	n	(%)	Inquéritos respondidos por Serviço
Serviço Interno	36				25
EIC	31				19
ETER	95	206	119	57,77	30
ET	34				21
EIFP	29				24
Total	206				119

Apêndice M: Caracterização Sociodemográfica

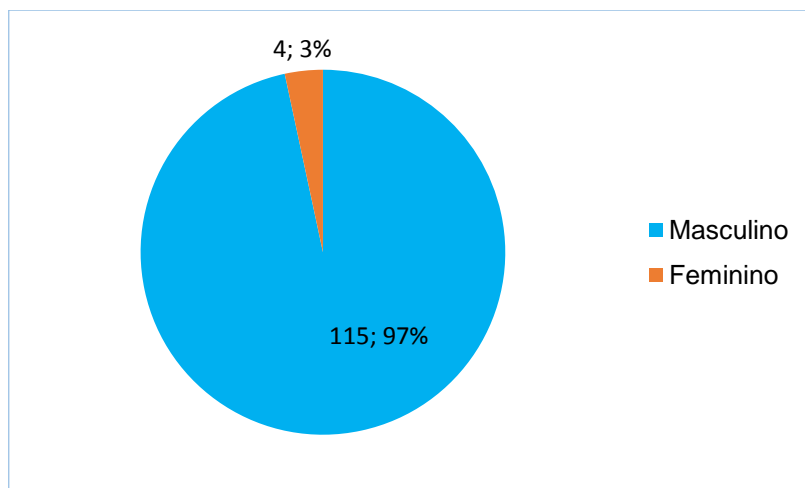


Gráfico 8: Género

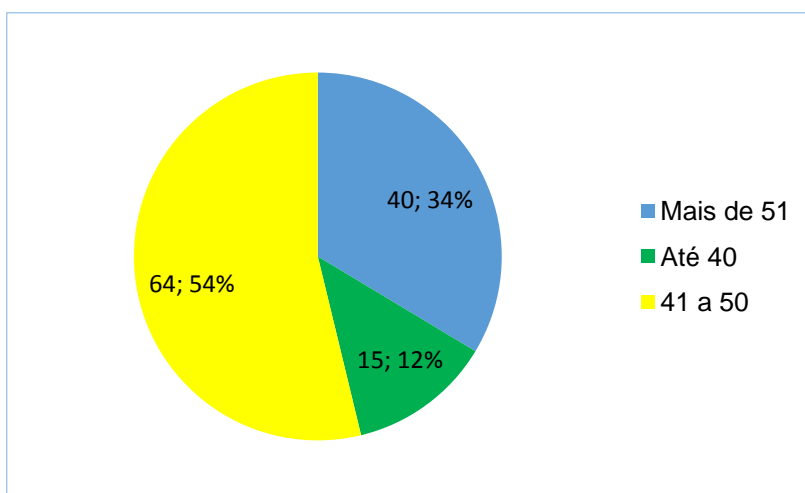


Gráfico 9: Idade

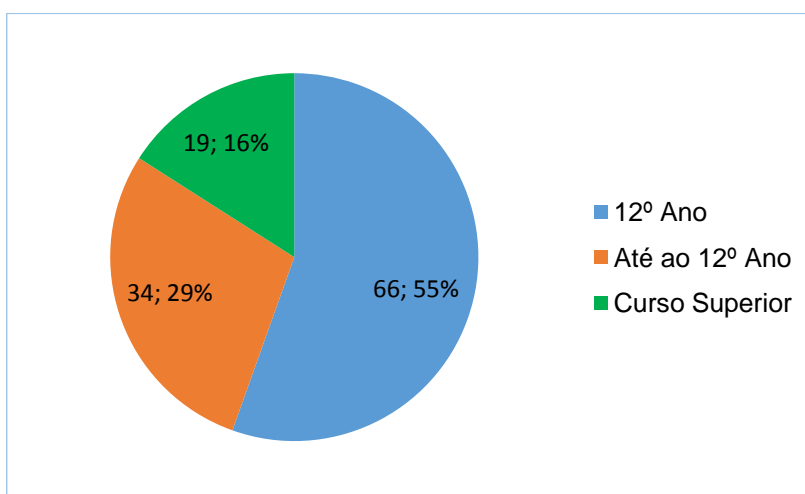


Gráfico 10: Habilitações literárias

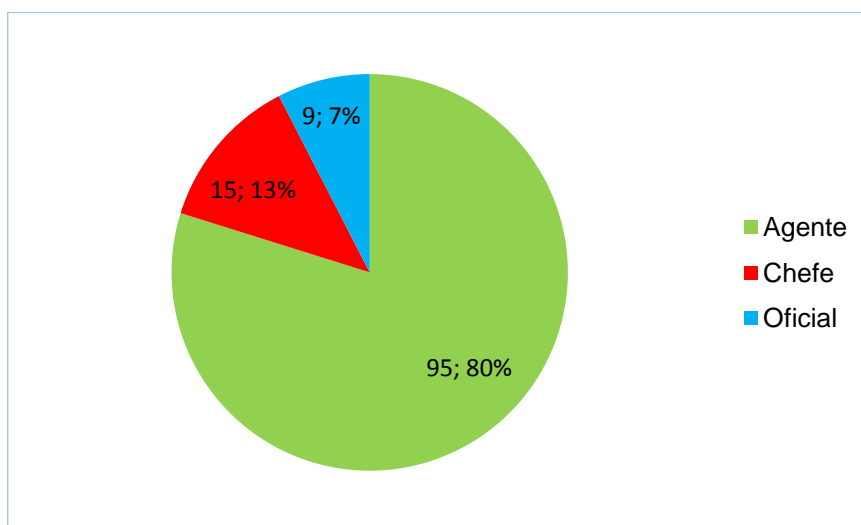


Gráfico 11: Categoria profissional

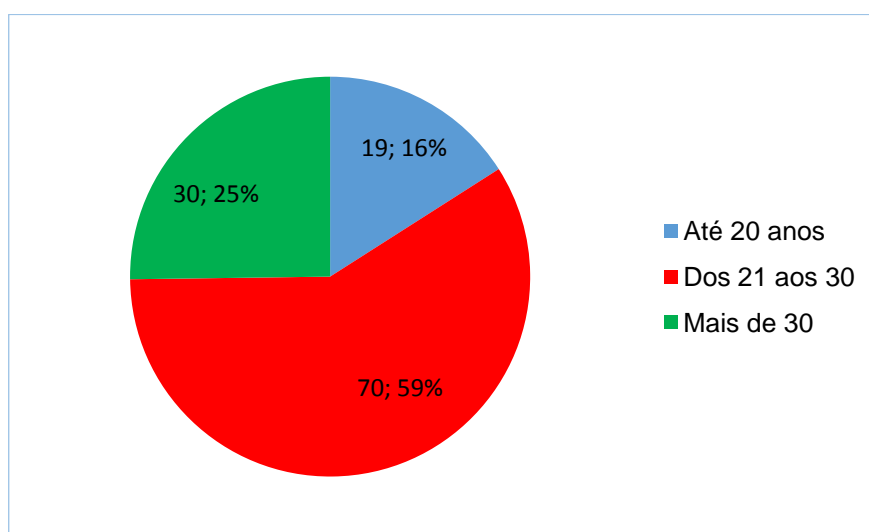


Gráfico 12: Tempo de serviço

Apêndice N: Análise dos dados de satisfação com o Chefe/Comandante, com os resultados da AD, com o processo de AD, Satisfação profissional e Envolvimento com a Organização: Questões Grupo B, C, D, E e F

Tabela 5: Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo B - Satisfação com o Chefe/Comandante (questões 7, 8 e 9).

Questões	Discordo Totalmente	Não Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
7	1 (1%)	8 (7%)	11 (9%)	70(59%)	29(24%)	3,99	0,83
8	0	2 (2%)	10 (8%)	52(44%)	55(46%)	4,34	0,71
9	1 (1%)	4 (3%)	10 (9%)	61(51%)	43(36%)	4,18	0,79

Tabela 6: Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo C - Satisfação com os resultados da AD (questões 10, 11, 12 e 13).

Questões	Discordo Totalmente	Não Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
10	4 (3%)	7 (6%)	18(15%)	51(43%)	39(33%)	3,96	1,01
11	8 (7%)	11 (9%)	13(11%)	49(41%)	38(32%)	3,82	1,18
12	8 (7%)	17(14%)	27(23%)	42(35%)	25(21%)	3,50	1,17
13	4 (4%)	12(10%)	43(36%)	43(36%)	17(14%)	3,48	0,97

Tabela 7: Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo D – Envolvimento com a Organização (questões 14, 15, 16 e 17).

Questões	Discordo Totalmente	Não Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
14	0	0	17(14%)	58(49%)	44(37%)	4,23	0,68
15	6 (5%)	13(11%)	52(44%)	42(35%)	6 (5%)	3,24	0,90
16	1 (1%)	6 (5%)	47(40%)	49(41%)	16(13%)	3,61	0,81
17	1 (1%)	1 (1%)	12(10%)	64(54%)	41(34%)	4,20	0,72

Tabela 8: Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo E - Satisfação com a AD (questões 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 e 26).

Questões	Discordo Totalmente	Não Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
18	5 (4%)	26(22%)	36(30%)	38(32%)	14(12%)	3,24	1,05
19	12(10%)	38(32%)	35(29%)	31(26%)	3 (3%)	2,79	1,02
20	20(17%)	45(38%)	27(23%)	22(18%)	5 (4%)	2,55	1,10
21	14(12%)	46(38%)	30(25%)	27(23%)	2 (2%)	2,62	1,00
22	16(13%)	45(38%)	28(24%)	27(23%)	3 (2%)	2,63	1,06
23	22(19%)	44(37%)	36(30%)	16(13%)	1 (1%)	2,41	0,97
24	10 (8%)	22(19%)	47(40%)	35(29%)	5 (4%)	3,03	1,00
25	12(10%)	28(23%)	45(38%)	32(27%)	2 (2%)	2,87	0,98
26	6 (5%)	19(16%)	39(33%)	48(40%)	7 (6%)	3,26	0,97

Tabela 9: Frequências, Médias e desvio-padrão das respostas do Grupo F - Satisfação Profissional (questões 27, 28, 29, 30 e 31).

Questões	Discordo Totalmente	Não Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
27	2 (2%)	5 (4%)	13(11%)	75(63%)	24(20%)	3,96	0,80
28	1 (1%)	4 (3%)	14(12%)	68(57%)	32(27%)	4,06	0,77
29	1 (1%)	4 (3%)	11 (9%)	70(59%)	33(28%)	4,09	0,76
30	37 (31%)	56(47%)	17(14%)	7 (6%)	2 (2%)	2	0,92
32	0	7 (6%)	13(11%)	76(64%)	23(19%)	3,97	0,74

ANEXOS

Anexo A: Autorização para aplicação dos questionários

De: DN DEPFORM

Enviada: quinta-feira, 21 de Abril de 2016 15:22

Para: ISCPSP - Direcção Ensino

Cc: DN GDN; CD CBRANCO - Nucleo Operações Informações; DN DRH; José Manuel Da Cruz Belo Pires Leonardo; Antonio Jose Gomes Belo

Assunto: Colaboração para realização do relatório final do CCDP

Email n.º 504/JF

Proc.º: 3F05 – E12571/2016

Sua Referência: Ofício n.º 168SECDE2016

Sua Comunicação: 2016.04.13

Exmo Senhor

Diretor do ISCPSP

Na sequência do pedido de colaboração para realização do relatório final do CCDP apresentado pelo Sr. Comissário Luis Soares M/148177, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de informar V.EX.ª de que, por despacho de S.Ex.º o DNA/UORH datado de 21.04.2016, está autorizado a aplicação da entrevista e questionário, nos moldes propostos.

Neste sentido, para efeitos de operacionalização, o interessado deverá contactar diretamente os destinatários através do GDN/DN, DRH/DN (N.º 3 al. a) e d) Ofício 168SECDE2016) e Núcleo de Formação do CD CASTELO BRANCO (N.º 3 al. b) e c) Ofício 168SECDE2016).

Com os melhores cumprimentos,

De: DN DEPFORM

Enviado: quarta-feira, 4 de Maio de 2016 9:55

Para: ISCPSP - Direcção Ensino

Cc: DN DRH

Assunto: Colaboração para realização do relatório final do CCDP

Email n.º 569/JF

Proc.º: 3F05 – E13740/2016

Sua Referência: Ofício n.º 189SECDE2016

Sua Comunicação: 2016.04.26

Exmo Senhor

Diretor do ISCPSP

Na sequência do pedido de colaboração para realização do relatório final do CCDP apresentado pela Sr. Comissário Luis Miguel Mateus Soares M/148117, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de informar V. EX.ª de que, por despacho de S.Ex.º o DNA/UORH datado de 03.05.2016, em anexo, está autorizado a recolha dos dados, nos moldes propostos.

Neste sentido, o interessado deverá contactar diretamente com DRH/DN

Anexo B: Efetivo do CD de Castelo Branco, maio 2016

Descritivo	TOTAL (Efectivo Policial)	Superintendente - Chefe	Superintendente	Intendente	Subintendente	Comissário	Subcomissário	Chefe Principal	Chefe	Agente Principal	Agente	TOTAL (Efectivo não Policial)	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Médico	TOTAL (Efectivo CD/CTB)
	238		2		2	9	4	19	187	15		5		5			243
	39		2			1		3	24	9		4		4			43
	9		2						2	5							9
CD CASTELO BRANCO	5									5							5
Comando e serviços dependentes	2		2														2
Gabinete de Apoio ao Comando	2								2								2
Núcleo de Deontologia e Disciplina																	
Núcleo de Relações Públicas																	
	15							2	11	2		2		2			17
Área Operacional																	
Núcleo de Operações	2								1	1							2
Núcleo de Informações Policiais																	
Núcleo de Armas e Explosivos	4							1	2	1		2		2			6
Núcleo de Segurança Privada																	
Núcleo de Sistemas de Informação e Comunicações	9							1	8								9
Núcleo de Investigação Criminal																	
	11					1		1	9			2		2			13
Área de Apoio																	
Núcleo de Recursos Humanos	4							1	3								4
Núcleo de Saúde	1								1								1
Núcleo de Formação																	
Núcleo de Apoio Geral	6					1			5								6
Núcleo de Logística																	
Núcleo de Recursos Financeiros												2		2			2
	4								2	2							4
Força Destacada UEP	4								2	2							4
	115					4	2	7	98	4		1		1			116
Esq ^a de Castelo Branco	52					1	1	3	44	3							52
Esq ^a de Trânsito - CTB	22					1		2	19			1		1			23
Esq ^a de Investigação Criminal - CTB	19					1	1	1	16								19
Esq ^a de Intervenção e Fiscalização Policial - CTB	22					1		1	19	1							22
	84				2	4	2	9	65	2							84
	8					2	1		5								8
Divisão Policial da Covilhã																	
Comando e serviços dependentes	2					2											2
Área Operacional	2								2								2
Área Administrativa	4						1		3								4
	76					3	2	9	60	2							76
Esquadra da Covilhã	36					1		5	28	2							36
Esq ^a de Trânsito - COV	16					1		1	14								16
Esq ^a de Investigação Criminal - COV	12					1	1	1	9								12
Esq ^a de Intervenção e Fiscalização Policial - COV	12						1	2	9								12